



*Ministero dell'Istruzione
dell'Università e Ricerca*



Il Laboratorio CAF - Università

Cabina di Regia CAF-Università

Roma, 13 ottobre 2010

Il contesto di riferimento

L'emanazione del D.Lgs n. 150/2009 e delle relative circolari di attuazione e l'impatto che tale normativa genera sui processi di governance e valutazione delle pubbliche amministrazioni aprono nuove prospettive di utilizzazione dei modelli di Total Quality Management e, in particolare, di un modello come il CAF che si distingue per:

- le sue potenzialità di strumento di governance a 360° per la Pubblica Amministrazione europea*
- la capacità di associare sistemi di indicatori strutturati e personalizzati*

Il punto di partenza: la personalizzazione del Modello CAF

La personalizzazione del CAF per l'Università è stata effettuata conservando la struttura ad ampio spettro che contraddistingue tale strumento e seguendo lo schema già ampiamente sperimentato per la personalizzazione nell'ambito dei settori dell'**Istruzione** e della **Giustizia** allo scopo di rendere il modello più adeguato a rappresentare e cogliere:

- ✓ le peculiarità delle organizzazioni universitarie nel complesso
- ✓ la complessità della tipologia dei servizi offerti (didattica, ricerca,....)
- ✓ la particolarità degli utenti serviti e, più in generale, dei portatori di interesse
- ✓ il linguaggio specifico delle diverse strutture (Amministrazione Centrale, Facoltà, Dipartimenti, Centri di Ricerca, Corsi di Studio, ...)
- ✓ la specificità degli indicatori di performance
- ✓ il collegamento della valutazione delle prestazioni con i meccanismi di finanziamento in essere

Il Progetto per l'adattamento del CAF all'Università

- è stato avviato nella primavera 2009 con la regia della Fondazione CRUI e con il supporto finanziario della **Compagnia di San Paolo**
- ha coagulato alcune esperienze di autovalutazione già presenti nel Sistema Universitario
- ha fatto riferimento alla professionalità di alcuni assessor del Premio Qualità PA e del Premio Qualità Italia esperti nella valutazione con i modelli EFQM e CAF
- ha coinvolto un rappresentante di Confindustria per mantenere un forte legame con il mondo del lavoro



Il Gruppo di Lavoro che ha sviluppato il modello

- ✓ **Fondazione CRUI**
- ✓ **Confindustria**
- ✓ **Alma Mater Studiorum – Università di Bologna**
- ✓ **Politecnico di Milano**
- ✓ **Università della Basilicata**
- ✓ **Università di Catania**
- ✓ **Università di Roma “La Sapienza”**

Il Laboratorio CAF-Università: gli obiettivi del Progetto

Il Laboratorio CAF-Università viene promosso dalla Fondazione CRUI in collaborazione con il MIUR e con il Dipartimento della Funzione Pubblica ed il supporto del Centro Risorse Nazionale CAF per:

- ✓ **validare il modello CAF Università attraverso la sua utilizzazione per l'autovalutazione in alcune strutture di Atenei che hanno manifestato la disponibilità a sperimentare**
- ✓ **testare il set di indicatori personalizzati**
- ✓ **fornire indicazioni in merito alle problematiche di attuazione del Dlgs n. 150/2009 nelle Università**
- ✓ **valutare la possibilità di utilizzare il CAF quale strumento per la valutazione delle prestazioni nell'ambito del Dlgs n. 150/2009**
- ✓ **fornire indicazioni utili alla revisione dei modelli organizzativi e alla mappatura dei processi universitari per una migliore attuazione del Dlgs n. 150/2009**

Il Laboratorio CAF-Università: i partner istituzionali

I partner istituzionali che hanno già aderito al Laboratorio CAF-Università e che parteciperanno alle attività collaborando con la Fondazione CRUI, con il MIUR e con il Dipartimento della Funzione Pubblica nella gestione del Laboratorio sono:

- ✓ la CIVIT
- ✓ il CODAU
- ✓ il CONVUI

La Università partecipanti

- **Alma Mater Studiorum - Università di Bologna**
- **Politecnico di Milano**
- **Politecnico di Torino**
- **Sapienza Università di Roma**
- **Scuola Normale Superiore**
- **Scuola Superiore “S. Anna”**
- **Seconda Università degli Studi di Napoli**
- **Università Ca’ Foscari di Venezia**
- **Università degli Studi “Magna Graecia” di Catanzaro**
- **Università degli Studi del Molise**
- **Università degli Studi del Sannio**
- **Università degli Studi della Tuscia – Viterbo**
- **Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”**
- **Università degli Studi di Cagliari**
- **Università degli Studi di Camerino**
- **Università degli Studi di Cassino**
- **Università degli Studi di Catania**
- **Università degli Studi di Firenze**
- **Università degli Studi di Ferrara**
- **Università degli Studi di Macerata**
- **Università degli Studi di Milano**
- **Università degli Studi di Milano-Bicocca**
- **Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia**
- **Università degli Studi di Napoli “Parthenope”**
- **Università degli Studi di Palermo**
- **Università degli Studi di Perugia**
- **Università degli Studi di Pisa**
- **Università degli Studi di Roma “Foro Italico”**
- **Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”**
- **Università degli Studi di Teramo**
- **Università degli Studi di Trieste**
- **Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”**
- **Università Politecnica delle Marche**

La Governance del Progetto

La Cabina di Regia ha il compito di:

- ✓ assicurare il coordinamento generale del Progetto
- ✓ verificare lo stato di avanzamento delle attività e il rispetto delle diverse scadenze, garantendo la coerenza con gli obiettivi del Progetto
- ✓ individuare idonee azioni di valorizzazione delle esperienze realizzate assicurando il trasferimento dei risultati al Sistema Universitario

Il Gruppo di Coordinamento di Laboratorio ha il ruolo di "facilitatore":

- ✓ supporta le amministrazioni nel caso di difficoltà che dovessero insorgere nel corso delle attività (acquisizione del commitment; valorizzazione dell'esperienza all'interno dell'Università, ecc...)
- ✓ favorisce la creazione di una rete e lo scambio di soluzioni a problemi comuni
- ✓ fornisce assistenza alle amministrazioni
- ✓ organizza gli incontri
- ✓ verifica lo stato di avanzamento delle attività

Il Laboratorio CAF-Università: la Cabina di Regia

Sabina Bellotti	Referente Nazionale CAF Network Europeo, Dipartimento della Funzione Pubblica
Fausto Fantini	Portavoce CONVUI
Ines Fabbro	Direttore Amministrativo dell'Università di Siena
Marco Mancini	Rettore dell'Università della Tuscia di Viterbo e Segretario Generale CRUI (<i>Coordinatore CdR</i>)
Pia Marconi	Direttore UPMPA del Dipartimento della Pubblica Amministrazione
Enrico Periti	Presidente CODAU
Emanuela Stefani	Direttore Fondazione CRUI
Marco Tomasi	Direttore Generale per l'Università, lo studente e il diritto allo studio - MIUR
Massimo Tronci	Fondazione CRUI
Giancarlo Vecchi	Centro Risorse Nazionale CAF

Il Laboratorio CAF-Università: il Gruppo di Coordinamento

Emanuela Stefani	Direttore Fondazione CRUI
Massimo Tronci	Fondazione CRUI
Giancarlo Vecchi	Centro Risorse Nazionale CAF
Alessandro Perfetto	CODAU-Dirigente dell'Università di Ferrara
Emma Varasio	CODAU-Vice Direttore Amministrativo dell'Università di Pavia
Luciano D'Amico	CONVUI, NVA Ca' Foscari di Venezia
Ernesto Longobardi	CONVUI, NVA Università di Bari
Erica Melloni	Centro Risorse Nazionale CAF
Claudia Migliore	Centro Risorse Nazionale CAF
Clara Poddighe	Centro Risorse Nazionale CAF
Giorgio Mosconi	CRUI
Barbara Vacca	Fondazione CRUI

Gli obiettivi delle attività di laboratorio

Il Laboratorio CAF-Università si propone di:

- **diffondere** una cultura manageriale orientata alla qualità e alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle organizzazioni universitarie attraverso la conoscenza dell'organizzazione, dei suoi processi e la condivisione di obiettivi e risultati
- **favorire** l'utilizzo nelle Università italiane di strumenti di autovalutazione che rendano le scelte strategiche consapevoli, coerenti e partecipate
- **fornire** ai manager universitari una visione di insieme, quanto più esaustiva possibile degli strumenti e delle metodologie sul TQM sviluppate a livello nazionale e internazionale

Finalità e opportunità degli incontri

Le finalità:

- accompagnare le amministrazioni partecipanti lungo un percorso di autovalutazione condotto mediante l'utilizzo del CAF
- sperimentare il CAF come strumento di misurazione delle prestazioni

Le opportunità:

- approfondire le tecniche e gli strumenti di TQM
- approfondire la conoscenza della propria organizzazione, dei suoi punti di forza e di debolezza
- confrontarsi con altre amministrazioni nella individuazione di problematiche e nella ricerca di soluzioni organizzative e gestionali comuni

Alcune esperienze di Percorsi di Qualità nell'Università

Gli Atenei italiani hanno in varie forme già avviato percorsi di qualità che costituiscono un capitale di competenze da utilizzare nello sviluppo del Laboratorio e che potranno rappresentare una base di riferimento per lo sviluppo del Laboratorio:

- ✓ nell'ambito della formazione: Modello Informativo del CNVSU, Modello CampusOne della CRUI, Assicurazione Qualità interna dei più recenti indirizzi Ministeriali, Progetto Clessidra
- ✓ nell'ambito della ricerca con il VTR e il VQR del CIVR
- ✓ nell'ambito della valutazione dei servizi con alcune sperimentazioni del CNVSU e della Fondazione CRUI
- ✓ nell'ambito della valutazione delle prestazioni: Progetto Good Practice e Progetto Legge Brunetta del Politecnico di Milano
- ✓ nell'ambito della partecipazione di alcuni Atenei ai Percorsi di Qualità del Formez e al Premio Qualità PA (Università di Bologna, Università di Macerata, Università Politecnica delle Marche, Università di Roma "La Sapienza", LUMSA, Politecnico di Milano)

Il cronoprogramma degli incontri

- 1° incontro in presenza: martedì 26 ottobre 2010
– **Luogo: Roma, Sede CRUI**
- 2° incontro in presenza: martedì 9 novembre 2010
– **Luogo: Roma, Sede CRUI**
- 3° incontro in presenza: martedì 23 novembre 2010
– **Luogo: Roma, Sede CRUI**
- 4° incontro in presenza: martedì 14 dicembre 2010
– **Luogo: Roma, Sede CRUI**

Un altro incontro è previsto nel mese di gennaio in data da definirsi

Gli impegni degli Atenei partecipanti

- ✓ **Informazione e presentazione del Progetto all'interno dell'Amministrazione**
- ✓ **Scelta dell'ambito di applicazione del CAF**
- ✓ **Individuazione del Comitato di autovalutazione e del Gruppo di Supporto**
- ✓ **Formazione a management, comitato e gruppo di supporto su processo d'autovalutazione fattori abilitanti**
- ✓ **Raccolta dati relativi ai risultati di performance**
- ✓ **Personalizzazione e utilizzazione degli strumenti di autovalutazione (questionario, interviste, workshop, ecc)**
- ✓ **Elaborazione dei dati e delle informazioni raccolte**
- ✓ **Stesura della relazione di autovalutazione**
- ✓ **Riunione con i vertici dell'amministrazione sui risultati dell'autodiagnosi e scelta delle priorità con il vertice dell'Ateneo**

Attività da svolgere in vista del prossimo incontro

- ✓ **Informare e presentare il Progetto all'interno dell'Amministrazione**
- ✓ **Scegliere/Confermare l'ambito di applicazione del CAF**
- ✓ **Individuare il *Comitato di Autovalutazione* e il *Gruppo di Supporto***
- ✓ **Acquisire e mettere a disposizione dei rappresentanti della Sede la documentazione base messa a disposizione delle Università (Modello CAF-CRUI, Delibere CIVIT, suggerimenti per la composizione del *Comitato di Autovalutazione* e del *Gruppo di Supporto*, ecc.)**

Temi da trattare nell'incontro del 26/10/2010

- Analisi dei criteri CAF:**
 - ✓ Criteri relativi ai Fattori Abilitanti (1,2,3,4,5)
 - ✓ Criteri relativi ai Risultati (6,7,8,9)

- Presentazione degli approcci metodologici all'autovalutazione nelle organizzazioni universitarie**

- Illustrazione di tecniche e strumenti di supporto all'autovalutazione**

Il Modello CAF a sostegno dell'autovalutazione e del miglioramento continuo

II Modello CAF-1

CAF è l'acronimo di *Common Assessment Framework*, che è possibile tradurre con:

Griglia Comune di Autovalutazione della qualità delle Pubbliche Amministrazioni

E' uno strumento elaborato per sostenere gli interventi di miglioramento nelle organizzazioni pubbliche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale (Total Quality Management - TQM), in particolare l'autovalutazione e il benchmarking

II Modello CAF-2

- **Griglia:** aiuta a condurre analisi sullo stato delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche
- **Comune:** perché è stato elaborato per essere adottato da tutte le amministrazioni pubbliche europee
- di **Autovalutazione:** primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico, tale approccio porta al miglioramento continuo

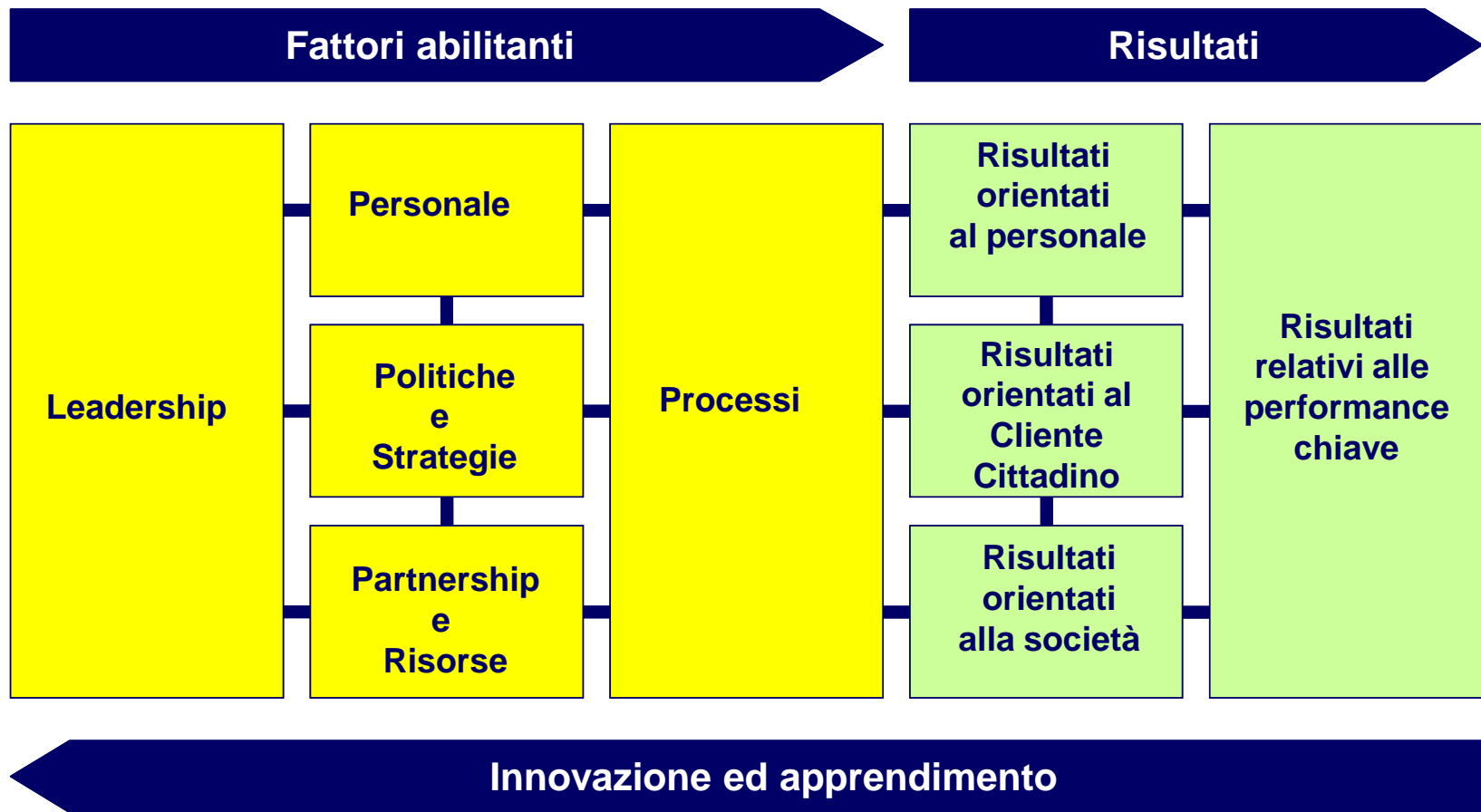
Il CAF – le origini e le tappe dello sviluppo-1

- Il CAF è il risultato della cooperazione tra i **Ministri della funzione pubblica dell'Unione Europea**, la Speyer School e l'EFQM
- Ispirato ai modelli EFQM e Speyer, la sua struttura viene elaborata nel 1999 e nel 2000 vede la luce la versione pilota, presentata alla I Conferenza Europea sulla qualità di Lisbona
- Prima versione ufficiale: 2002 - II Conferenza europea sulla qualità di Copenhagen. Utilizzata da **900 amministrazioni fino al 2005**.
- In Italia, dopo una prima sperimentazione è stato utilizzato per il **Progetto Percorsi di qualità e per il Premio Qualità PA del 2006**

Il CAF – le origini e le tappe dello sviluppo-2

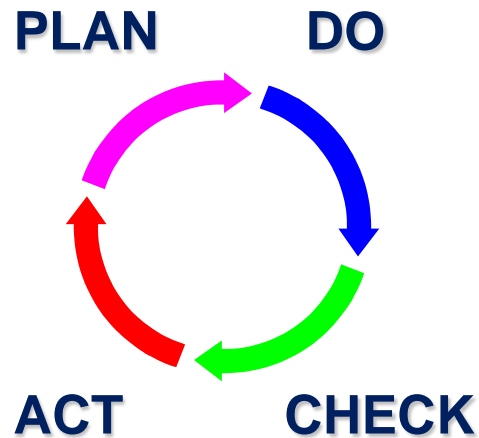
- La seconda versione ufficiale, il CAF 2006, è stata presentata nel corso della IV Conferenza di Tampere
- L'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) rappresenta il **Centro Risorse CAF** attraverso il quale viene coordinata con diverse attività l'implementazione del modello: banca dati CAF, indagini sull'utilizzo del modello, sito web dedicato, ecc. Quattro eventi europei CAF si sono tenuti nel 2003, nel 2005, nel 2007 e nel 2010

Il modello CAF



- **Il modello CAF è articolato in 9 criteri (5 relativi ai Fattori abilitanti e 4 relativi ai Risultati)**
- **Ogni criterio è composto da diversi sotto-criteri descritti mediante esempi**

Il ciclo PDCA



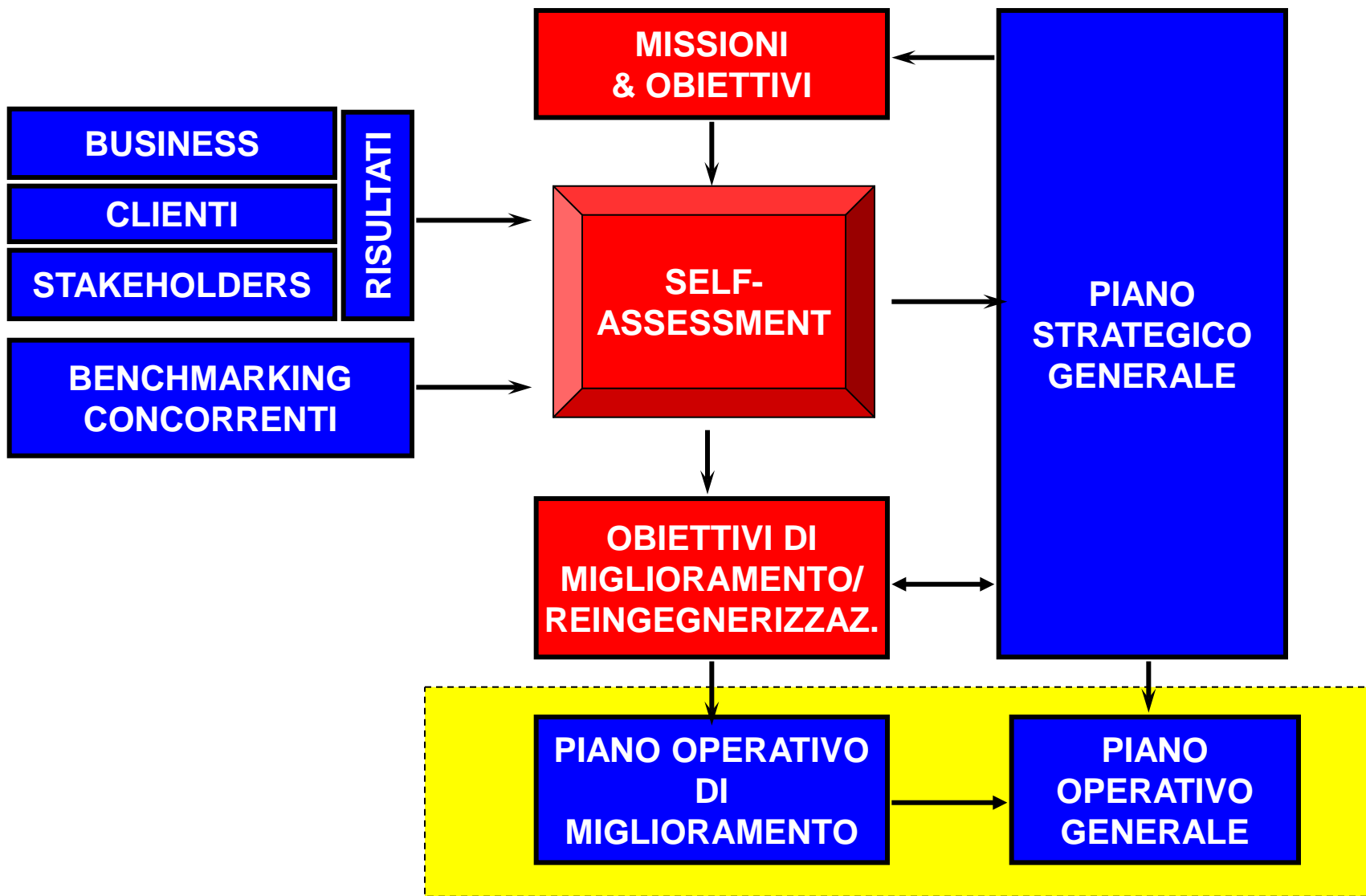
- **CHECK:** l'autovalutazione come "check-up" annuale dell'organizzazione, mirato al miglioramento
- **ACT:** azioni immediate conseguenti al Check
- **PLAN:** pianificazione del miglioramento, integrata nella pianificazione generale
- **DO:** esecuzione integrata del piano operativo e del piano di miglioramento

A cosa serve..... il CAF

Il CAF si prefigge tre scopi principali:

- Fornire ai manager pubblici una procedura semplice di autovalutazione della propria organizzazione propedeutica a un “**piano di miglioramento integrato**”
- Consentire l'introduzione di **confronti (benchmarking)** tra organizzazioni simili del settore pubblico, a livello nazionale e europeo
- Favorire l'uso degli approcci di **Quality Management** – in particolare di un ciclo strutturato PDCA - nelle PPAA dei paesi dell'UE

Il piano di miglioramento integrato nella pianificazione generale



LE FASI DEL MIGLIORAMENTO

1 ASSESMENT

LEADER B4-07

Tabella con colonne numerate da 1 a 6 e righe per valutare diverse aree. Alcuni campi sono contrassegnati con 'PUNTI' in rosso.

2 AREE DI MIGLIORAMENTO

Operational Assessment	Financial Assessment
<ul style="list-style-type: none"> How does the organization's leadership assess the level of its current performance? What areas for improvement for Quality and Strategy were identified as a result of your assessment? How does the organization for Progress were identified as a result of your assessment? How does the organization for Innovation were identified as a result of your assessment? How does the organization for Customer Results were identified as a result of your assessment? How does the organization for People Matters were identified as a result of your assessment? How does the organization for Society Results were identified as a result of your assessment? How does the organization for Risk Performance were identified as a result of your assessment? 	<ul style="list-style-type: none"> What is the organization's view about the future for the organization? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years?

3 PROGETTI DI MIGLIORAMENTO

Operational Assessment	Financial Assessment
<ul style="list-style-type: none"> How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? 	<ul style="list-style-type: none"> How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years? How does the organization assess its financial performance? What are the organization's financial goals for the next 3 years?

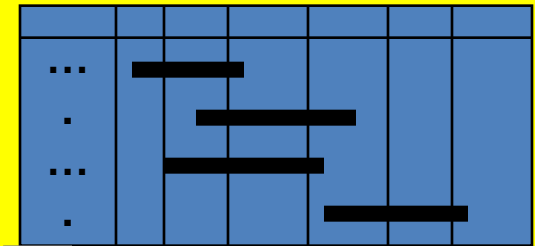
4 PRIORITA'

- La Missione e la Visione dell'organizzazione
- I Fattori Chiave di Successo importanti e determinanti per il successo dell'organizzazione
- Gli obiettivi strategici
- Gli obiettivi del piano annuale PEG
- I risultati di performance più importanti
- Le necessità/bisogni dei clienti
- Le necessità/bisogni dei collaboratori
- Le necessità/bisogni dei politici di riferimento

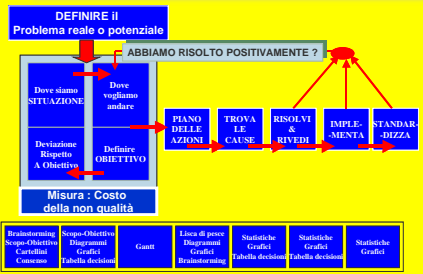
5 SELEZIONE PROGETTI

A ACTION	B IMPACT	C CAPABILITY	D SCORE (B x C)	E RANKING
Develop and introduce an Employee Opinion Survey	3	6	18	1
Develop with the Top Management Team a Vision statement for the organization and communicate this to all employees	1	6	6	6
Review how objectives for all employees are established and align with the business plan	2	3	6	6
Establish a partnership framework for key suppliers and work together to agree how to improve component quality and stock management	4	3	12	2
Improve the invoicing process to reduce payment cycles from 40 days to 30 days	6	2	12	3
Establish internal performance indicators for customer complaints	2	4	8	4

6 GANTTI



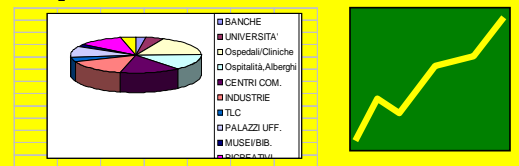
7 IMPLEMENTAZIONE



8 DOCUMENTAZIONE DEL PROGETTO

Project Information	Project Description	Project Results
<p>Nome del Progetto: _____</p> <p>Responsabile: _____</p> <p>Data: _____</p>	<p>Descrizione del Progetto: _____</p> <p>Obiettivi del Progetto: _____</p> <p>Attività del Progetto: _____</p>	<p>Risultati del Progetto: _____</p> <p>Conclusioni del Progetto: _____</p>

9 ANALISI DEI RISULTATI



LA STRUTTURA DEL MODELLO

IL MODELLO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

➤ La struttura

- struttura portante
- elementi esemplificativi

➤ Fattori e risultati

- i Fattori sono gli approcci, le iniziative, le attività, .. poste in atto per conseguire gli obiettivi attesi
- i Risultati sono raggiunti tramite l'applicazione degli approcci (rapporto di causa-effetto)

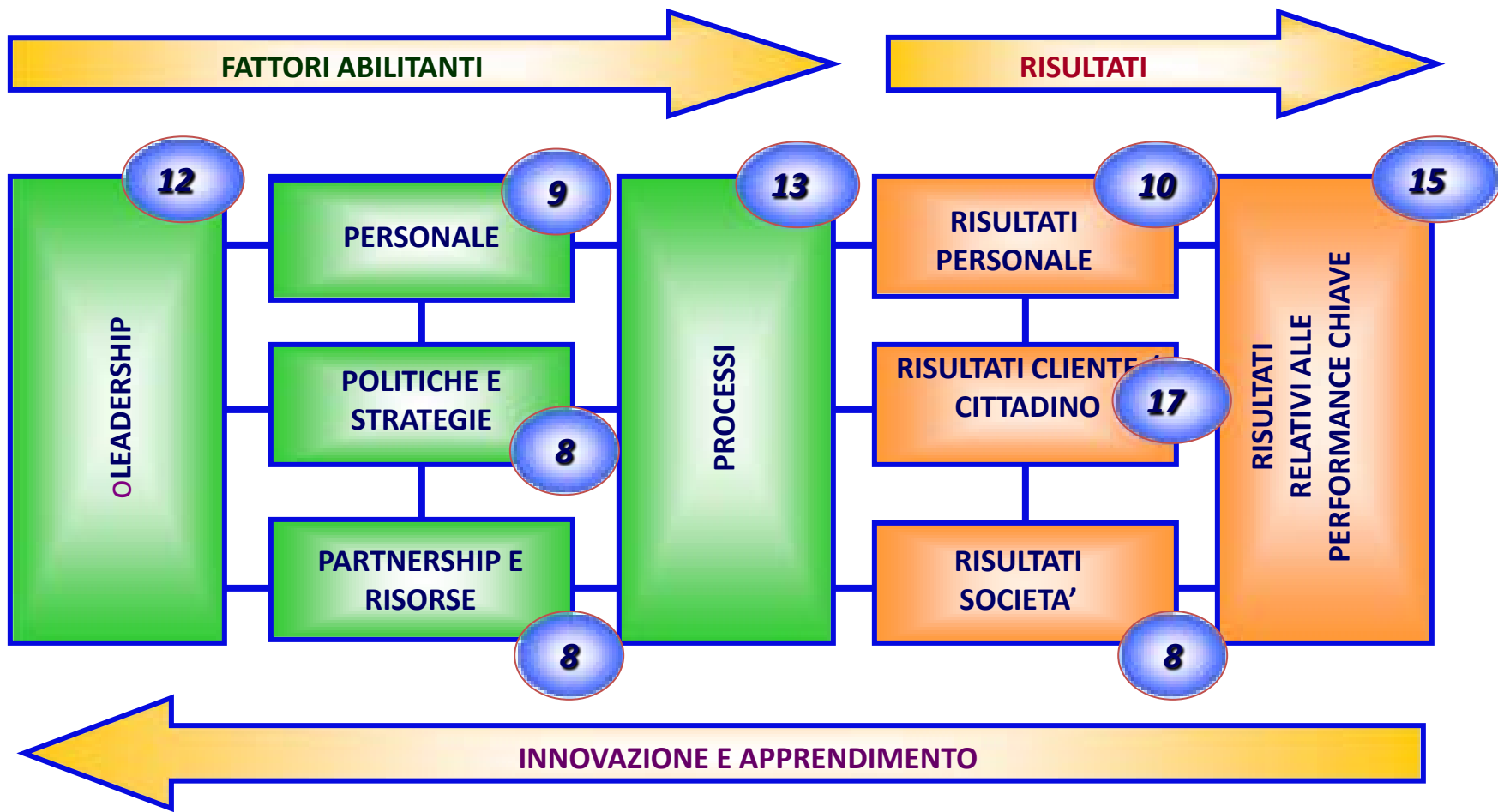
➤ I pesi

- pesi differenti per criterio e, in alcuni casi, per sottocriterio
- i pesi identificano l'importanza dei criteri/sottocriteri
- i pesi dei fattori e dei risultati sono bilanciati

➤ I “fili rossi”

- le varie parti del modello sono strettamente interconnesse

IL MODELLO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

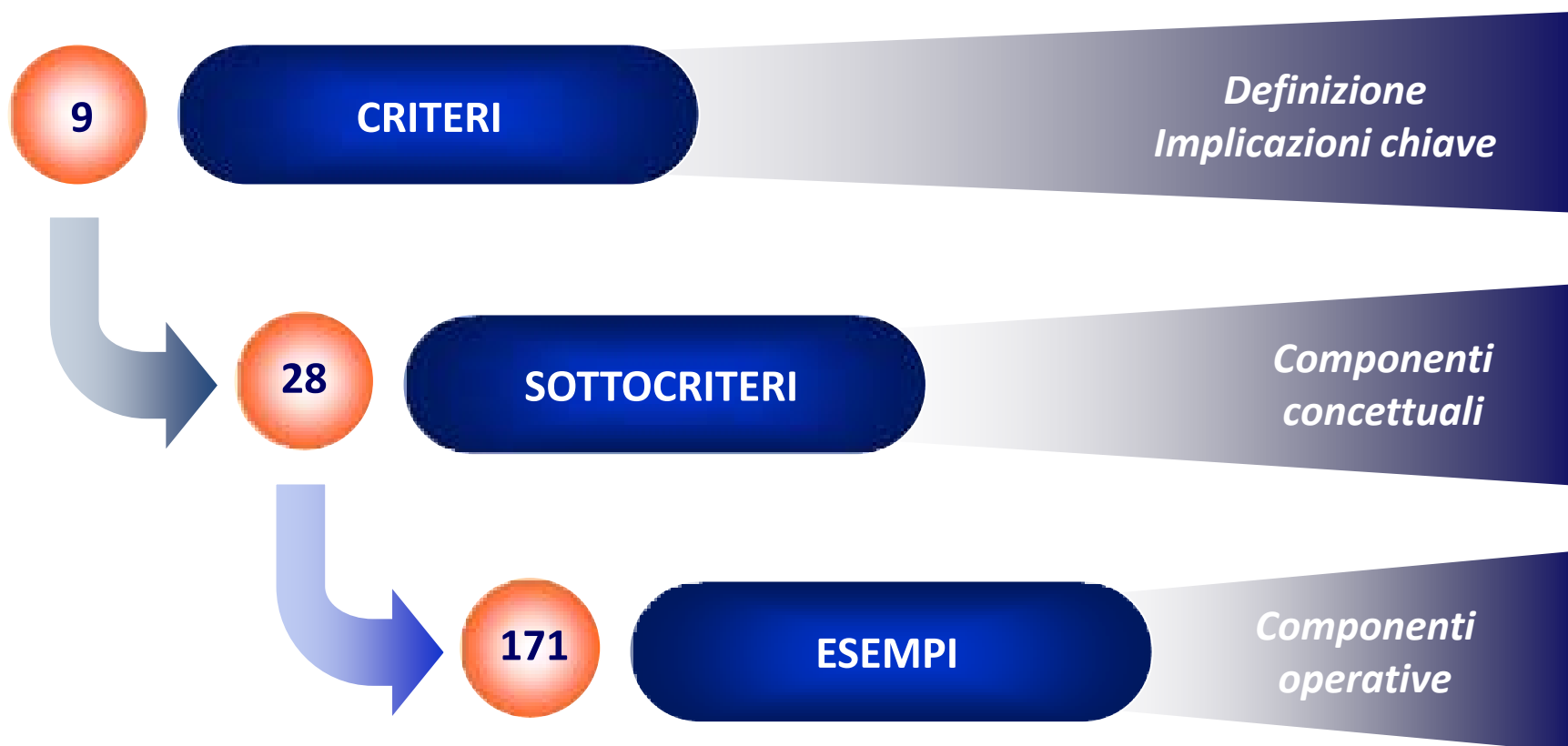


IL MODELLO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

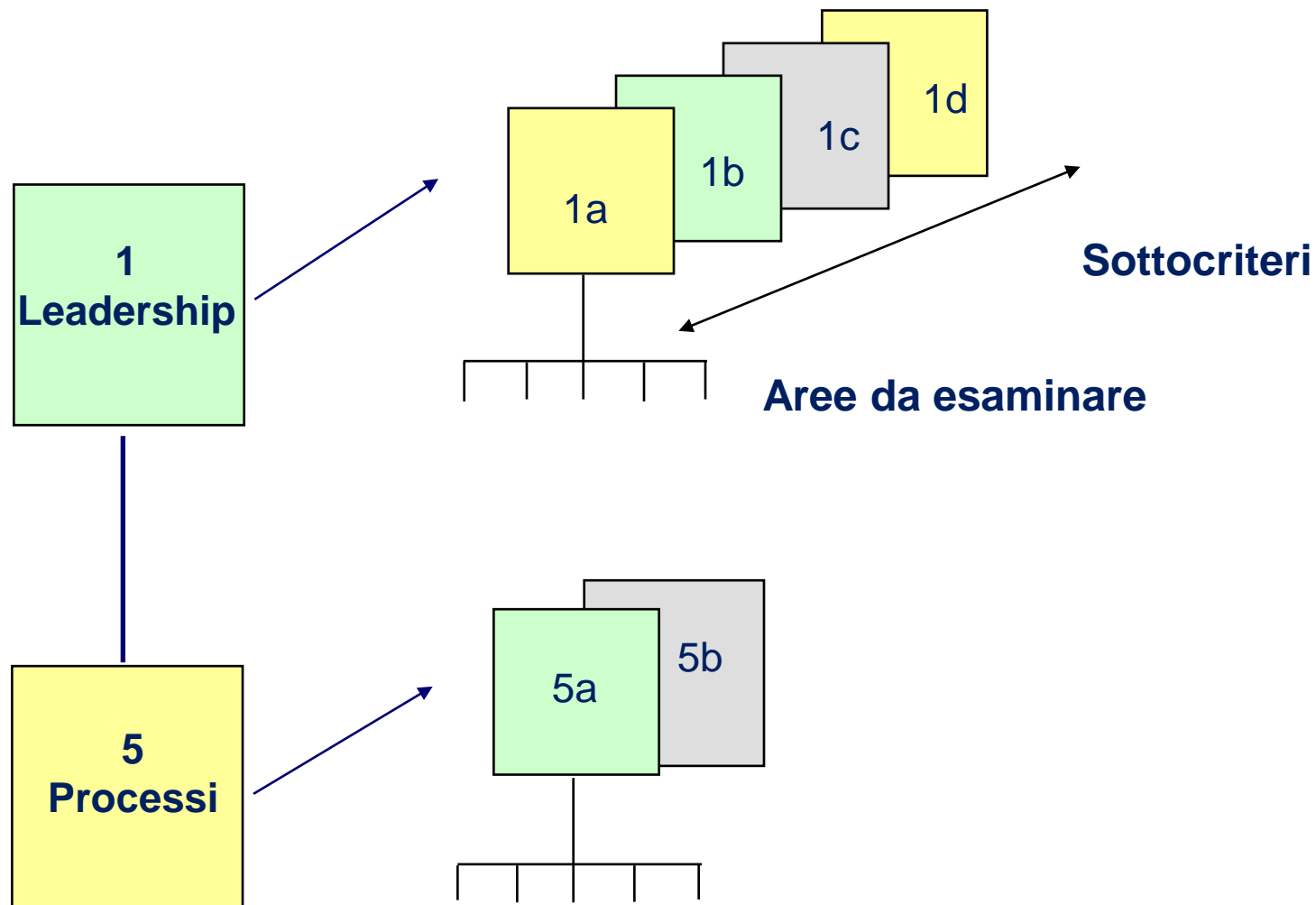
- ✓ **Le nove caselle rappresentano i criteri in base ai quali valutare il percorso di un'organizzazione verso l'eccellenza**
- ✓ **Ciascun criterio è corredato di una definizione che ne riassume il significato in termini complessivi**
- ✓ **Ogni criterio è a sua volta suddiviso in sottocriteri**
- ✓ **I sottocriteri comprendono una serie di aree da considerare**

IL MODELLO CAF – LA STRUTTURA

- ❖ Criteri e sottocriteri formano la **struttura portante**
- ❖ I sottocriteri contengono **elementi esemplificativi**



La struttura dei Criteri relativi ai Fattori



IL MODELLO CAF – FATTORI E RISULTATI

I FATTORI ABILITANTI

I FATTORI COSTITUISCONO L'INSIEME DELLE AZIONI E RISORSE IMPIEGATE PER RAGGIUNGERE I RISULTATI AZIENDALI:

- ▷ con quale **approccio** l'Impresa applica i concetti del modello
- ▶ con quale livello di **diffusione** l'approccio è applicato nell'impresa
- ▶ come l'impresa effettua la **valutazione e il riesame** degli approcci

I RISULTATI

I RISULTATI EVIDENZIANO COSA L'ORGANIZZAZIONE HA REALIZZATO:

- ▷ i **risultati** conseguiti tramite l'applicazione degli approcci
- ▶ la **copertura** delle attività a cui i risultati si riferiscono

I "FILI ROSSI"

