

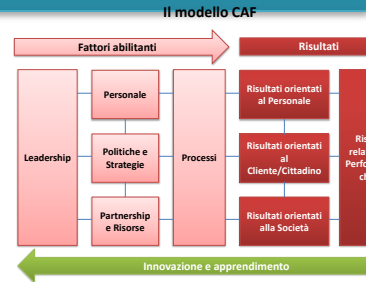
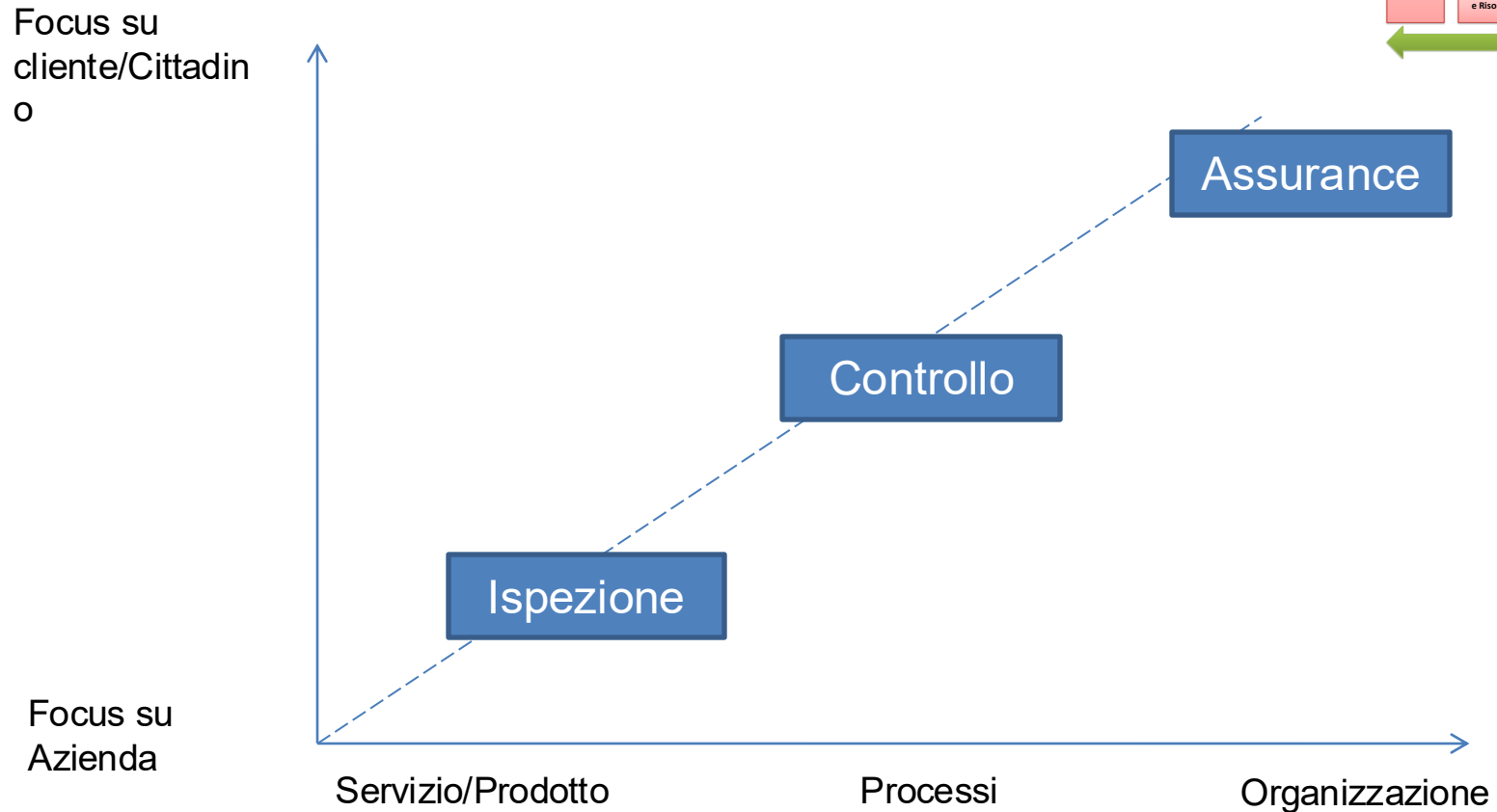
MODELLO DI AUTOVALUTAZIONE METODOLOGIA CAF

Il Common Assessment Framework (CAF) è stato adottato dall'ASI quale sistema di autovalutazione per indirizzare il percorso di miglioramento continuo dell'organizzazione

Il modello CAF si fonda sul principio per cui risultati eccellenti relativi alla **performance organizzativa**, ai **cittadini/clienti**, al **personale**, e alla **società** si ottengono attraverso una **leadership** coerente che guidi le **politiche** e le **strategie**, la gestione del **personale**, delle **partnership** e delle **risorse**, dei **processi**

ORIGINI DEL CAF

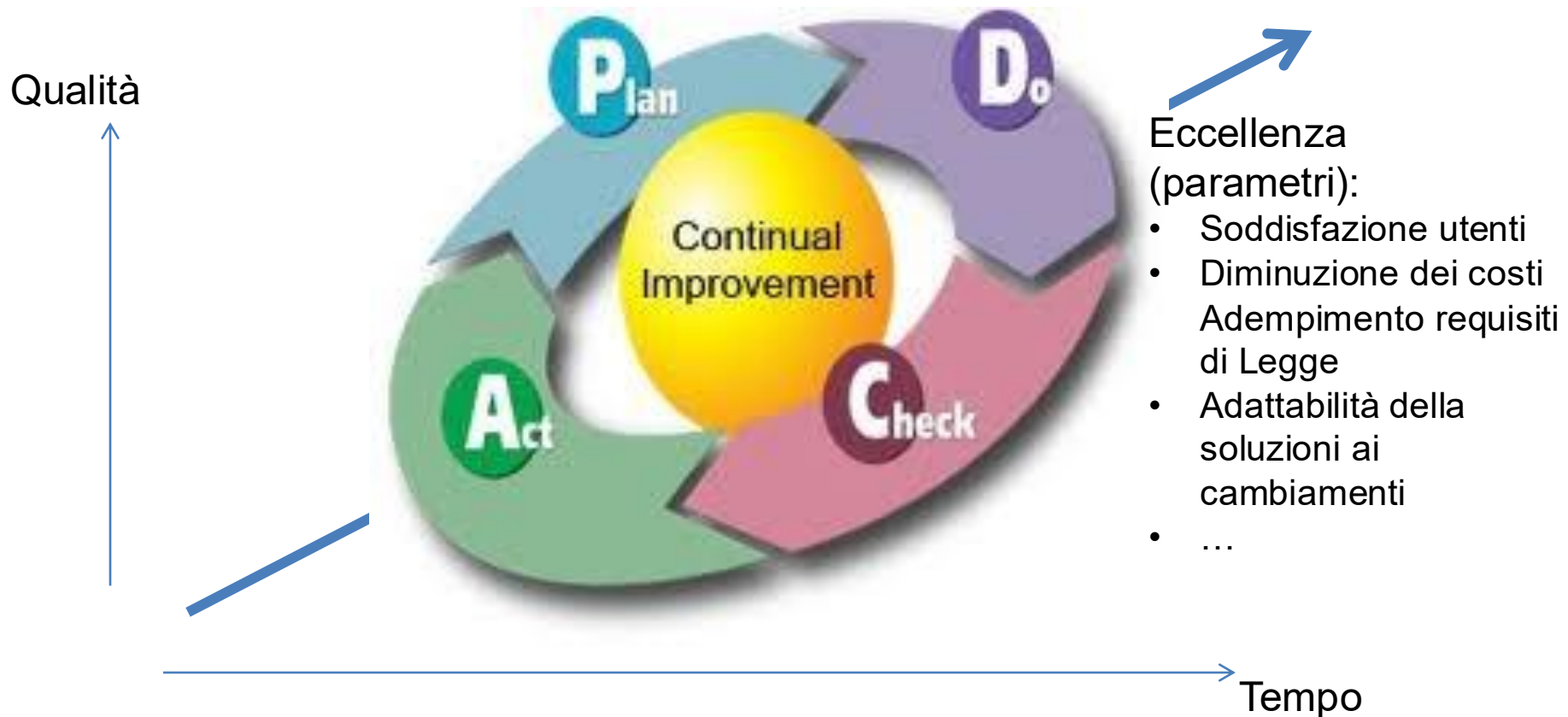
CONTESTO DEL TOTAL QUALITY MANAGEMENT



ORIGINI DEL CAF

CONTESTO DEL TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Miglioramento continuo rispetto ad un contesto dinamico in continua evoluzione



ORIGINI DEL CAF



ORIGINI DEL CAF

2009 Lancio della prima applicazione del modello e formazione

2010 Definizione e lancio delle procedure per il feedback esterno

Ad oggi ca 3800 utilizzatori del CAF sono registrati presso l'EIPA (European Institute of Public Administration):

- Italia 897
- Germania 356
- Polonia 363
- ...

2013 Lancio della versione CAF del 2013 tradotta in 22 lingue

OBIETTIVI DEL CAF

Introdurre nella PA la cultura dell'eccellenza e dei principi di Total quality management

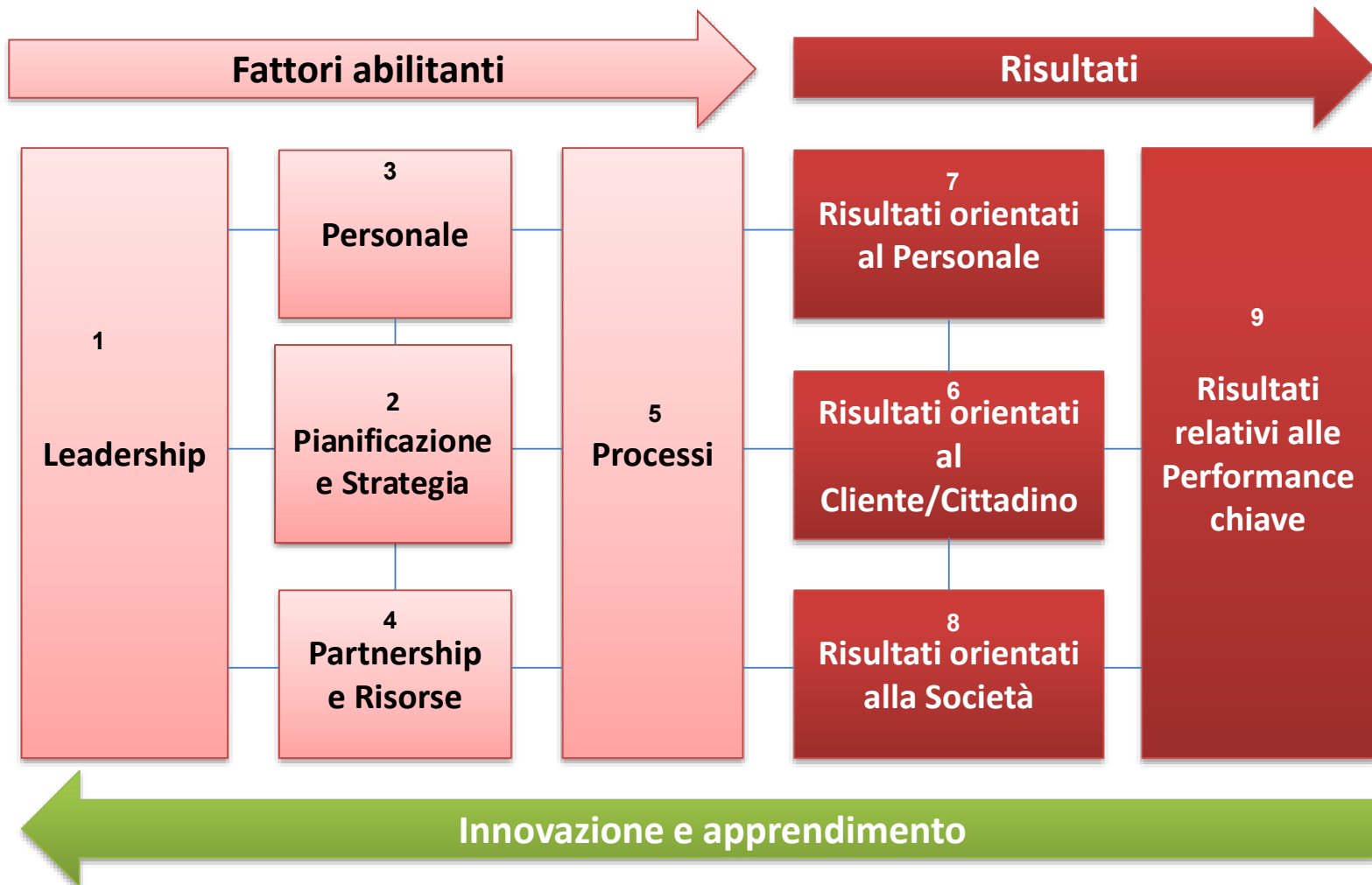
Guidare l'organizzazione nel ciclo di Deming

Facilitare i processi di autovalutazione al fine di ottenere una diagnosi dei problemi e la definizione delle azioni correttive

Facilitare la costituzione di benchmarking e sistemi di reti per stimolare il confronto e il miglioramento all'interno della PA

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

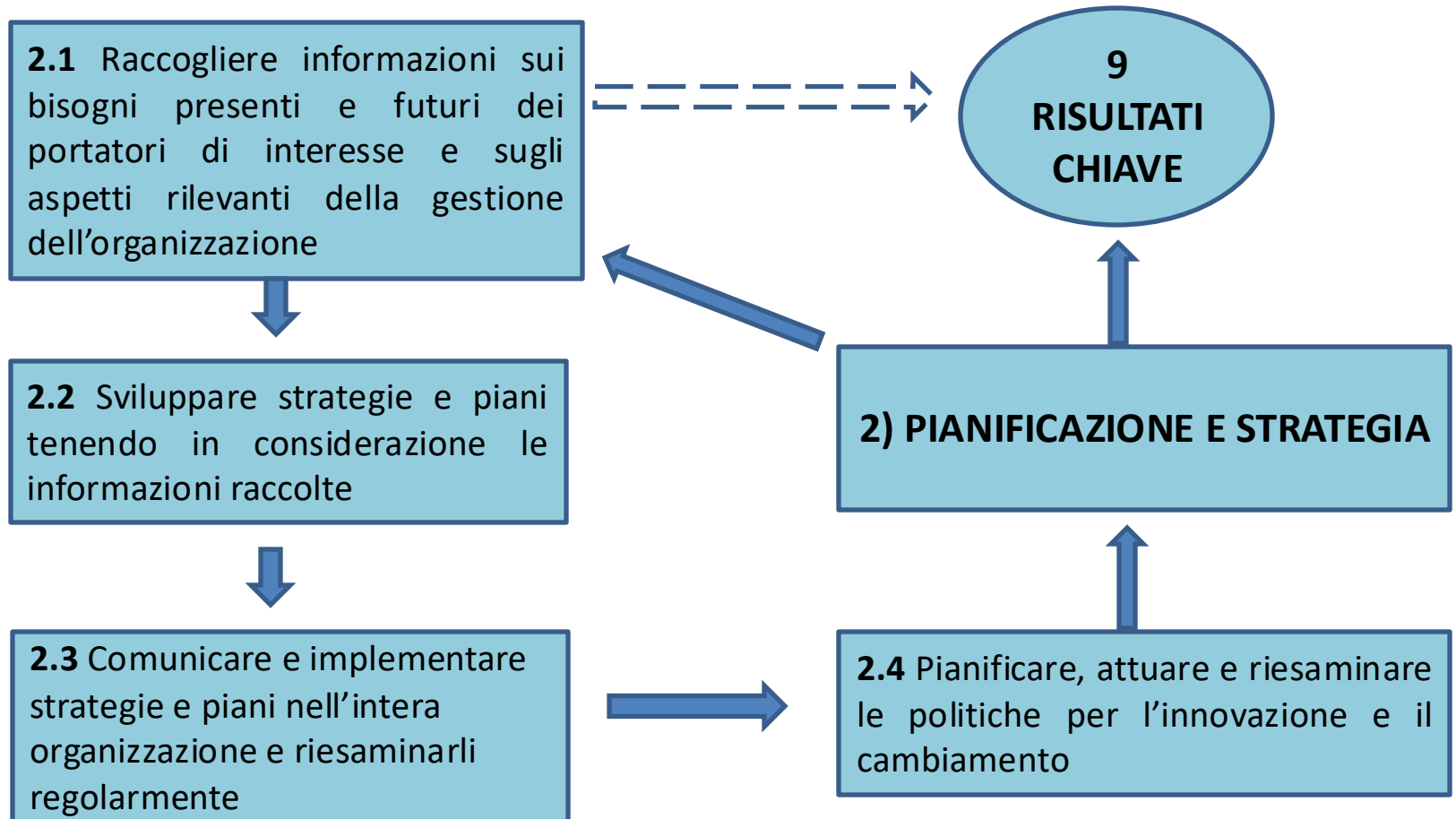
Il modello CAF



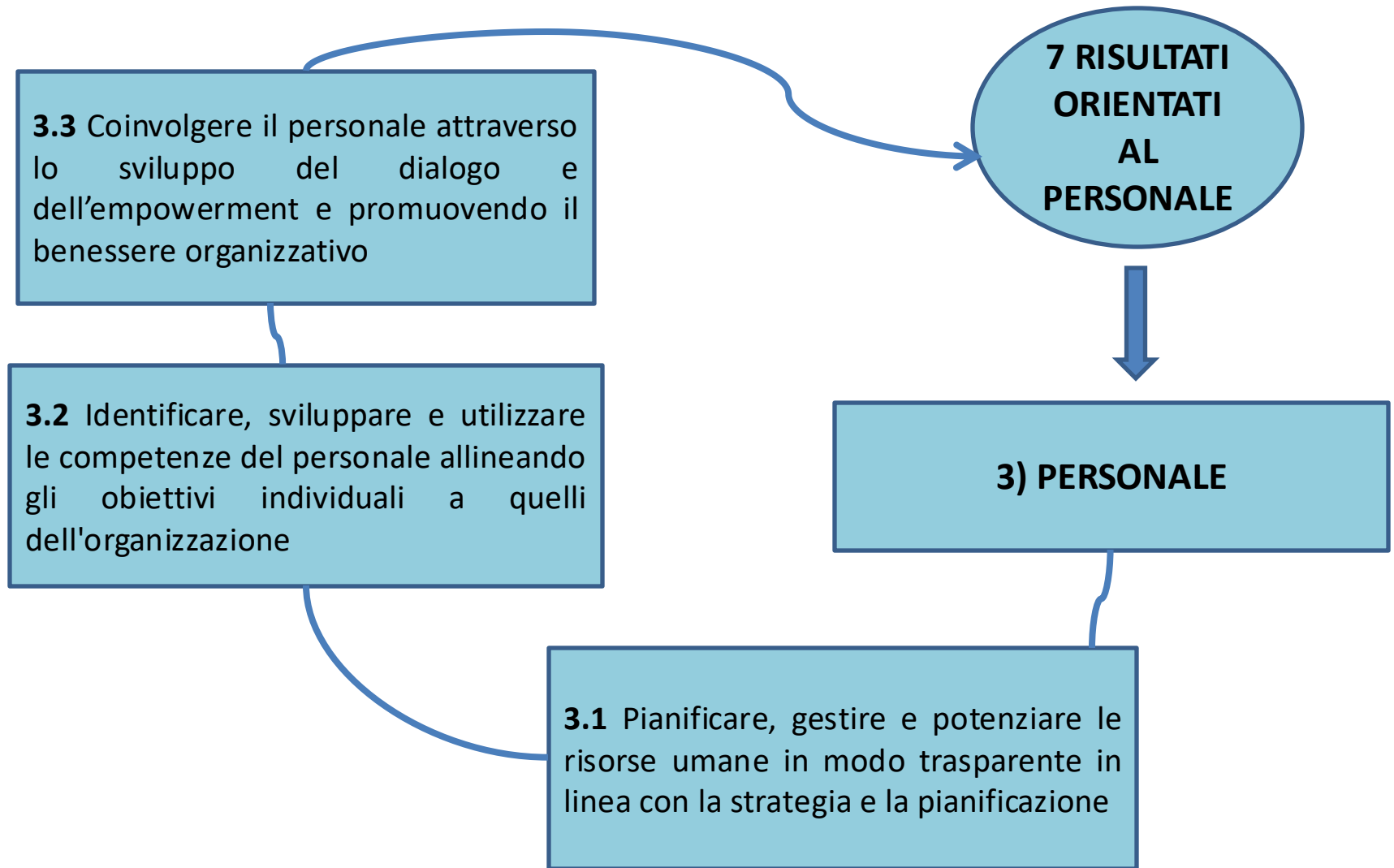
CRITERI DEL CAF 1 LEADERSHIP



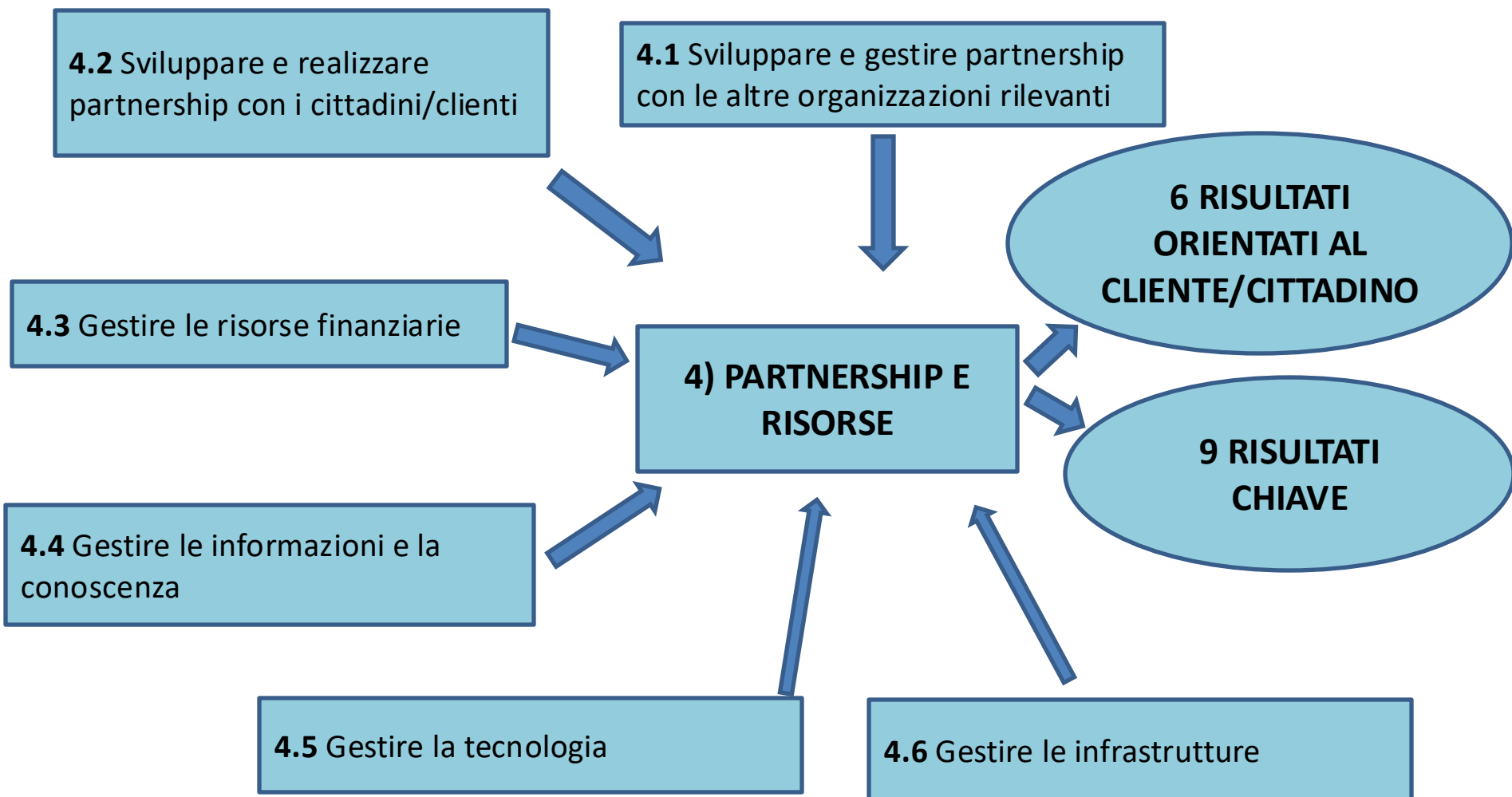
CRITERI DEL CAF 2 PIANIFICAZIONE E STRATEGIA



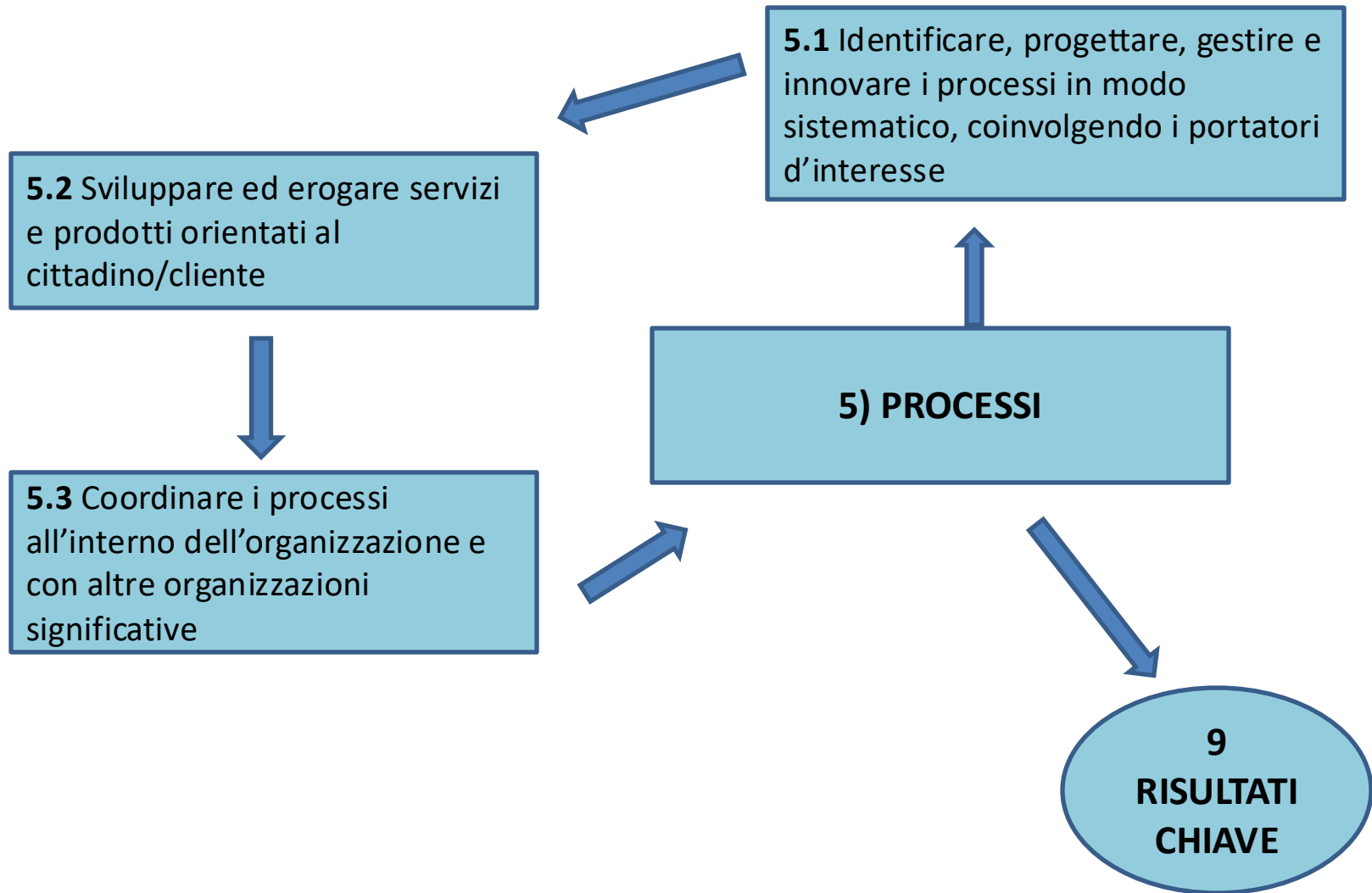
CRITERI DEL CAF 3 PERSONALE



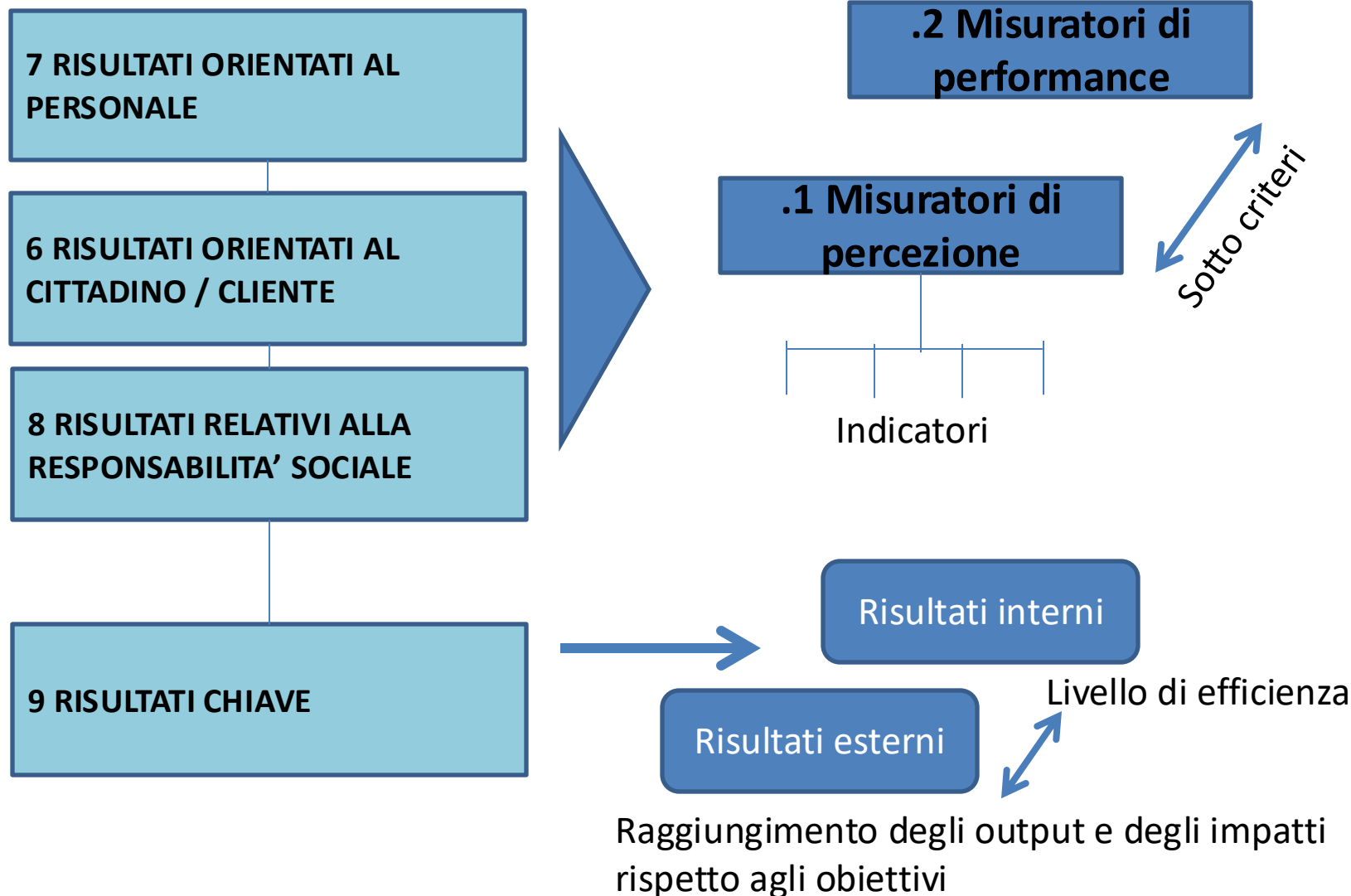
CRITERI DEL CAF 4 PARTNERSHIP E RISORSE



CRITERI DEL CAF 5 PROCESSI



RISULTATI



RISULTATI ESTERNI

Tali risultati possono essere suddivisi in:

- 1) Risultati esterni: **output** e **outcome** in relazione agli obiettivi, con particolare attenzione al collegamento con la *mission* e la *vision* (Criterio 1), le strategie e i piani (Criterio 2), i processi (Criterio 5) e i risultati conseguiti a vantaggio dei portatori di interesse esterni.
- 2) Risultati interni: livello di efficienza, con particolare attenzione al collegamento con il personale (Criterio 3), alle *partnership* e risorse (Criterio 4), ai processi (Criterio 5) e ai risultati raggiunti nella costruzione del percorso dell'organizzazione verso l'eccellenza

RISULTATI ESTERNI

I risultati esterni: *output* e *outcome* rispetto agli obiettivi

I risultati esterni sono le misure dell'efficacia della strategia dell'organizzazione in termini di capacità di soddisfare le aspettative dei portatori d'interesse esterni

Esempi

1. Risultati in termini di *output* (quantità e qualità nell'erogazione dei servizi e dei prodotti).
2. Risultati in termini di *outcome* (effetti sulla società e sui beneficiari diretti dell'erogazione di servizi e prodotti).
3. Livello di qualità dei prodotti e servizi erogati in relazione agli standard e alla normativa.
4. Grado di raggiungimento di contratti/accordi stabiliti tra l'organizzazione e le autorità.
5. Risultati di ispezioni e *audit* su *output* e *outcome*.
6. Risultati di attività di *benchmarking* (analisi comparativa) in termini di *output* e *outcome*.
7. Risultati delle innovazioni di servizi/beni sul miglioramento degli *outcome*..

RISULTATI INTERNI

Risultati interni: livello di efficienza

I risultati interni si riferiscono a misure dell'efficienza e dell'efficacia dei processi interni e a misure economiche del funzionamento dell'organizzazione.

Esempi

1. Capacità di risposta della dirigenza ai risultati e agli esiti delle misurazioni, inclusa la gestione dei rischi.
2. Grado di efficienza dell'organizzazione nella gestione ottimale delle risorse disponibili, incluse le Risorse Umane, la gestione delle conoscenze e delle strutture (trasformazione degli *input* in *output*).
3. Risultati relativi al miglioramento della *performance* e alle innovazioni dei prodotti e dei servizi.
4. Risultati di *benchmarking* (analisi comparativa).
5. Efficacia delle *partnership* (ad esempio grado di raggiungimento degli accordi di *partnership* e di azioni congiunte).
6. Valore aggiunto derivante dall'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per aumentare l'efficienza, diminuire l'aggravio amministrativo e migliorare la qualità di erogazione del servizio (ad esempio riduzione dei costi e del lavoro d'ufficio).
7. Risultati di misurazioni di ispezioni e *audit* sul funzionamento dell'organizzazione

FASI E STEP DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

FASE 1

ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE

1 Decidere come organizzare e pianificare il progetto di autovalutazione

FASE 2

PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

2 Individuare uno o più gruppo di autovalutazione

3 Individuare il coordinatore dei lavori per ogni gruppo

4 Formazione dei facilitatori che compongono ciascun gruppo

5 Avvio processo di autovalutazione

6 Draft Report che descrive i lavori e i risultati del processo di autovalutazione

FASE 3

DEFINIZIONE DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO E INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA'

7 Draft del piano di miglioramento con report

8 Piano di comunicazione

9 Implementazione delle azioni di miglioramento (obiettivi organizzativi, di gruppo...)

10 Pianificazione della successiva autovalutazione

FASE 1 DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

FASE 1

ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE

Decidere come organizzare e pianificare il progetto di autovalutazione

- Internal sponsor
- Project leader

Comunicare il progetto

- Creare e assicurare coinvolgimento
- Utilizzo strumenti vari di comunicazione (meeting, newsletter, blogs, intranet, etc..)

Fonte: EIPA

FASE 2 DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

FASE 2

PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

Individuare uno o più gruppi di autovalutazione

- Trasversale e rappresentativo (no dipendenti nello stesso gruppo con diretti responsabili)
- Numero di componenti contenuto (6-12)

Formazione dei facilitatori che compongono ciascun gruppo

Avvio processo di autovalutazione

- Descrizione e assegnazione ai componenti del SAG (self assessment group) dei criteri da valutare
 - Individuali aree di debolezza (evidenze)
 - Punti di forza (evidenze)
 - Azioni di miglioramento
- Riunione di condivisione del consenso delle valutazioni
- Consolidamento valutazioni

OUTPUT

Draft Report che descrive i lavori e i risultati del processo di autovalutazione

FASE 3 DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

FASE 3

DEFINIZIONE DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO E INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA'

Draft del piano di miglioramento con report

Piano di comunicazione

Implementazione delle azioni di miglioramento (obiettivi organizzativi, di gruppo...)

Pianificazione della successiva autovalutazione

Nel 42% dei casi il processo di autovalutazione è realizzato ogni 2 anni

Nel 25% dei casi ogni anno

Tempi di svolgimento del processo di autovalutazione

nel 41% dei casi 2-4 mesi / nel 28% meno di 2 mesi

Ostacoli alla realizzazione del processo

Assenza di risorse

Mancanza di motivazione e internal sponsor

Mancanza di supporto esterno

Fonte: EIPA

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DEL METODO CAF

RUOLI CHIAVE DEI VERTICI NELL'INTERO PROCESSO

COMUNICAZIONE

COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

PIANIFICAZIONE TEMPI

PIANO DELL AZIONI AMBIZIOSO MA REALISTICO

VALUTAZIONE FATTORI ABILITANTI

FASE	FATTORI ABILITANTI	PUNTEGGIO
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni oppure le informazioni sono del tutto aneddotiche	0 - 10
PLAN	Un approccio è stato pianificato	11 - 30
DO	L'approccio è implementato/lo stiamo facendo	31 - 50
CHECK	L'approccio è rivisto e verificato per capire se stiamo facendo le cose giuste nel modo giusto	51 - 70
ACT	Sulla base delle verifiche/riesami, correggiamo l'approccio se necessario	71 - 90
PDCA	Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente e impariamo dagli altri. Siamo nel ciclo di miglioramento continuo su questo tema	91 – 100

VALUTAZIONE RISULTATI

RISULTATI	PUNTEGGIO
Non sono stati misurati risultati e non ci sono informazioni disponibili	0 - 10
I risultati sono stati misurati e mostrano un <i>trend</i> negativo e/o non raggiungono gli obiettivi significativi	11 - 30
I risultati mostrano <i>trend</i> stazionari e/o alcuni obiettivi significativi sono raggiunti	31 - 50
I risultati mostrano <i>trend</i> in miglioramento e molti obiettivi significativi sono raggiunti	51 - 70
I risultati mostrano progressi sostanziali e/o tutti gli obiettivi significativi sono raggiunti	71 - 90
Sono stati raggiunti risultati eccellenti sostenuti nel tempo. Sono stati raggiunti tutti gli obiettivi significativi. Sono state effettuate comparazioni positive con organizzazioni di rilievo per tutti i risultati chiave	91 – 100

DAL RISCHIO/CRITICITA' ALLA OPPORTUNITA'

"When the wind of
change blows, some
people build walls,
others build windmills."
- Chinese proverb

