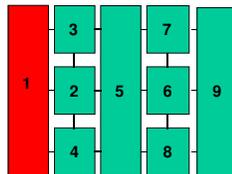




3- IL MODELLO CAF PER L'AUTOVALUTAZIONE DELL'UNIVERSITÀ

I contenuti specifici

dr. Giovanni Mattana



Definizione

CRITERIO 1 - LEADERSHIP

Il comportamento dei leader è fondamentale nella definizione di obiettivi chiari e univoci e nella creazione di un ambiente che permetta alle organizzazioni universitarie e alle persone che la compongono di eccellere.

I leader orientano le organizzazioni. Essi sviluppano la missione (mission), la visione (vision) e i valori necessari per il successo dell'organizzazione nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell'organizzazione agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti.

I leader sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell'organizzazione e valutano le prestazioni (performance) in termini di risultati (output) e di impatti (outcome). Sono responsabili del miglioramento delle performance e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la mission.

I leader sono la principale interfaccia fra le organizzazioni universitarie, il Ministero competente per l'Università e la Ricerca e le sue articolazioni, gli Enti Locali, gli Enti di Ricerca, gli altri Enti pubblici e privati, le imprese operanti sul territorio. Sono inoltre responsabili delle relazioni con gli altri portatori di interesse e della soddisfazione dei loro bisogni.

**ALCUNE RIFLESSIONI SUL CONCETTO DI DI
LEADERSHIP E SUO UTILIZZO NEL MODELLO**
(conviviamo con significati diversi, ambigui, contraddittori..)

VARI LIVELLI DI LEADERSHIP

- **leader locali**
- **leader di rete/di sistema**
- **leader di vertice**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

3

Differenza tra Leadership e Management

- **Una separazione sfumata ma empiricamente confermata**
- **Il leader apre nuovi orizzonti**
- **Il leader genera altri leader**
- **Il manager è colui che ottimizza**
- **Il manager non necessariamente " si vede "**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

4

DIFFERENZE E FOCALIZZAZIONI

• MANAGER

- CONTROLLO
- ORGANIZZAZIONE
- RISULTATI SUBITO
- BASATO SUI FATTI
- COORDINAMENTO
- EFFICIENZA

- GESTIONE DELLE RISORSE
- COMANDO

- “PERCHE’ BISOGNA”

• LEADER

- GUIDA/ESEMPIO
- VISIONE
- PATRIMONIO FUTURO
- BASATO SUI VALORI
- FIDUCIA NEI COLLABORATORI
- ESSERCI AGLI APPUNTAMENTI FUTURI

- GESTIONE DELLE PERSONE
- CREARE IL CLIMA
- CARISMA/ASCOLTO
- GUIDA DAL FUTURO
- “PERCHE’ CI CREDIAMO”

IL CONCETTO DI LEADERSHIP E LA SUA EVOLUZIONE

L'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI LEADERSHIP

	PIU'ANTICO	TRADIZIONALE	MODERNO	FUTURO
IDEA DI LEADERSHIP	Comando	Influenza	Obiettivi comuni	Relazioni reciproche
AZIONE DI LEADERSHIP	Comandare sugli altri	Motivare gli altri	Creare un impegno comune	Creare significati comuni
FOCUS DI SVILUPPO DI LEADERSHIP	Potere del Leader	Capacità interpersonali del Leader	Auto conoscenza del Leader	Integrazione del gruppo

Da D. McCauley et al.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

7

LA SVOLTA A META' ANNI '80

- **Cambia la sfida organizzativa**
- **Cresce il ruolo strategico**
- **Maggior utilizzo delle energie potenziali**
- **Maggior coinvolgimento ed 'empowerment'**
- **La percezione degli altri diventa centrale**
- **Leadership diffusa**
- **'Leader si diventa '**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

8

Il leader di ieri

- “Il leader del passato era una persona che sapeva come **comandare**; il leader del futuro sarà una persona che saprà come **chiedere**
- Il vecchio modello di leadership ‘**comando e controllo**’ non incoraggia la creatività e la responsabilità necessarie per fare il lavoro di domani” e non è in grado di generare nuove capacità di apprendere.

LEADERSHIP OGGI

- Aumenta la necessità di Leadership
- Una leadership funzionale ai nuovi bisogni
- Cresce l'importanza :
 - del sistema sociale
 - della empatia e delle componenti emozionale
 - dell'energia complessiva
 - della creatività
 - dell'iniziativa
 - del “dirigere dal futuro”

Il nuovo leader

- **il leader individua :**
 - le direttrici verso cui orientare i traguardi futuri, gli obiettivi essenziali su cui impegnarsi
 - la "visione" su cui costruire ampio consenso e partecipazione
 - si adopera per la 'visibilità' della Visione
- **La leadership diventa il collante che tiene insieme l'organizzazione e la guida verso forti obiettivi futuri. Il leader diventa un inventore di significati, di valori in cui gli altri si identificano.**
- **Il leader è portatore di una tensione creativa: inventare tutto ciò che può realizzare ed avvicinare la visione.**

Il nuovo leader

Leader sono coloro che sono capaci di gettare un ponte che unisca le persone al futuro

Il leader lavorerà non solo con l'alta tecnologia ma con l'alta sensibilità

La più indispensabile di tutte le capacità di leadership, per trasformare le aziende a porsi sulla frontiera dell'innovazione, è una fiducia senza limiti nelle infinite possibilità umane e una capacità di sviluppare entro ognuno dei dipendenti una intrinseca fiducia

- o nel proprio valore
- o e nella propria capacità
- o di diventare tutto ciò che possono
- o e molto più di quanto non possano immaginare.

La caratteristica più impossibile da copiare è l'anima dell'impresa, la sua cultura, il suo stato mentale;

L'essere viene prima del fare.

IL LEADER OGGI DEVE DIRIGERE IL CAMBIAMENTO

Costituito, in genere, di passaggi complicati, complessi, difficili.

Diventa fondamentale pilotare i *percorsi di cambiamento* (il *'change management'*):

- *quanto stiamo migliorando?*
- *quali sono le barriere?*
- *quali sono le barriere che bloccano l'abbattimento delle barriere?*

I Principali Filoni Specifici per METTERE IN PRATICA LA LEADERSHIP

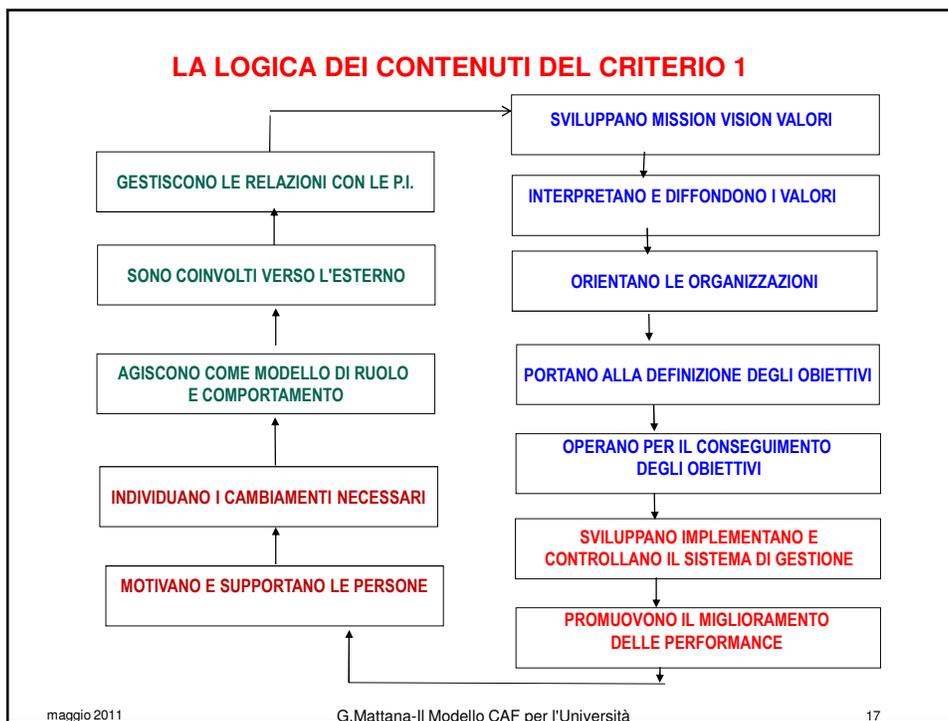
- **La Visione e i Valori**
- **Creare l'ambiente**
- **Comunicare**
- **Far crescere le persone e svilupparne il potenziale**
- **Creare il processo di empowerment**
- **Avviare il processo di sviluppo della Leadership diffusa**
- **Essere agente di cambiamento**

“La leadership consiste nel saper creare un mondo al quale le persone desiderino appartenere”.

La Leadership come capacità diffusa di una comunità di orientare e costruire il proprio futuro

I CONTENUTI E LA LOGICA DEL CRITERIO 1





CRITERIO 1 - Sottocriteri

<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="background-color: red; color: white; text-align: center;">1</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">3</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">5</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">7</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">9</td></tr> <tr><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">2</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">4</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">6</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">8</td><td style="background-color: #00b050; color: white; text-align: center;">9</td></tr> </table>	1	3	5	7	9	2	4	6	8	9	<p>1.1-Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori</p> <p>1.2-Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento</p> <p>1.3-Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo</p> <p>1.4-Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità</p>
1	3	5	7	9							
2	4	6	8	9							
<h2 style="color: red; text-align: center;">ESEMPI</h2>											

maggio 2011 G.Mattana-II Modello CAF per l'Università 18

CRITERIO 1- LEADERSHIP

1a. Sottocriterio 1.1 - Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

Esempi:

- a) formulare e sviluppare la missione (quali sono i nostri obiettivi), la visione (dove vogliamo andare) dell'organizzazione universitaria coinvolgendo i portatori di interesse più significativi (ad esempio 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 (comprendenti ad esempio trasparenza, etica, spirito di servizio, integrazione della diversità, accessibilità, semplicità e utilizzabilità delle procedure, responsabilità individuale) ed un codice di condotta (ad esempio un codice etico);
- c) tradurre la missione e la visione in linee d'azione e obiettivi strategici (nel lungo e medio periodo) e operativi (nel breve periodo) per le strutture didattiche, di ricerca e per le strutture di supporto con l'ausilio di strumenti adeguati quali ad esempio: programmazione strategica, piano pluriennale di sviluppo, bilancio pluriennale e annuale, programmazione degli interventi sul patrimonio edilizio e infrastrutturale, programmazione del fabbisogno di personale, etc.;
- d) rafforzare la fiducia reciproca, il rispetto e la collaborazione tra leader (ad esempio cariche accademiche quali 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.) e personale docente e amministrativo (ad esempio definendo norme di buona leadership);
- 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.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

19

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

- a) sviluppare, con il supporto delle tecnologie disponibili, processi e strutture organizzative coerenti con la strategia, le politiche, la pianificazione operativa, e i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse più significativi;
- b) definire appropriati modelli organizzativi (funzioni, livelli, responsabilità e competenze) e un sistema di gestione dei processi per assicurare l'organizzazione e la promozione della didattica, della ricerca e dei servizi;
- c) sviluppare e concordare il processo per la definizione, il riesame e il miglioramento di obiettivi misurabili e dei risultati attesi per ciascun livello organizzativo;
- d) orientare l'organizzazione universitaria verso specifici obiettivi, in termini di output e outcome, che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse più significativi;
- e) formulare e allineare la strategia net/e-government (ad esempio attraverso sistemi web based) con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione;
- f) stabilire un sistema informativo che includa ad esempio attività di valutazione e controllo strategico, autovalutazione, audit e controllo interno sulla gestione dei processi e, laddove opportuno, sulla correttezza, regolarità ed efficacia dell'attività amministrativa e contabile;
- g) promuovere appropriati modelli di gestione, schemi organizzativi e modalità operative per favorire il coordinamento e il funzionamento degli organi di governo, l'integrazione tra funzioni e per stimolare e facilitare il lavoro di gruppo anche attraverso il ricorso a strumenti innovativi quali ad esempio il process management e il project management;
- h) adottare i principi del Total Quality Management (TQM) utilizzando come guida modelli che vi si ispirano (ad esempio CAF, EFQM, etc.);
- i) sviluppare e utilizzare sistemi di Quality Management, quali ad esempio le norme della serie ISO 9000 e ISO 17000, gli SLA (Service Level Agreements) e, laddove opportuno, accedere all'accreditamento e/o alla certificazione;
- j) sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi strategici e operativi, delle politiche, dei processi e delle performance (ad esempio facendo riferimento a modelli quali la Balanced Scorecard, i Modelli TQM, e alle norme della serie ISO 9000 e 17000);
- k) identificare e definire le priorità per i necessari cambiamenti da apportare alla struttura dell'organizzazione e al modello di business dell'organizzazione universitaria;
- l) comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni del cambiamento al personale, agli studenti e ai portatori di interesse più significativi.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

20

"Nel nostro sistema il lavoratore riceve ordini precisi su cosa fare e come fare, ed è bene che si renda conto che qualsiasi miglioramento egli tenti di apportare agli ordini ricevuti, si ritorce contro di lui. "

F. Taylor

"Per voi (americani ed europei) l'essenza del management consiste nel tirar fuori le idee dalla testa dei dirigenti per metterle nelle mani degli operatori. Per noi l'essenza del management è precisamente l'arte di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale al servizio dell'azienda. ...L'intelligenza di un gruppo di dirigenti, per quanto capaci e brillanti, non è più sufficiente per garantire il suo successo".

K. Matsushita

**LEADERSHIP:
TIRAR FUORI IL MEGLIO DALLE
PERSONE**

LE R.U. SONO IL FATTORE DETERMINANTE

**LEADERSHIP
E' LA CAPACITA' DI MOBILITARE LE R.U.**

**La risorsa meno utilizzata è l'energia delle
persone.**

**"LEADERSHIP IS ABOUT GETTING EXTRAORDINARY
RESULTS FROM ORDINARY PEOPLE"**

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

Esempi:

- a) farsi portatori in prima persona della missione, della visione e dei valori dell'organizzazione universitaria, fungendo da esempio e comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;**
- b) dimostrare la propria disponibilità ad accogliere proposte di cambiamento, favorendo lo sviluppo di feedback costruttivi;**
- c) informare sistematicamente il personale su tematiche chiave dell'organizzazione;**
- d) supportare tutto il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti, piani e obiettivi coerentemente con quelli dell'organizzazione universitaria (ad esempio sviluppando e gestendo momenti di informazione, confronto e discussione);**
- e) stimolare l'assunzione di responsabilità e lo sviluppo delle competenze (empowerment) incoraggiando e creando le condizioni più opportune per la delega di autorità;**
- f) promuovere una cultura dell'innovazione, del trasferimento delle conoscenze, del coinvolgimento, della partecipazione e del miglioramento per esempio incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti e ad essere proattivo nel lavoro quotidiano;**
- g) riconoscere e ricompensare, tempestivamente e in modo appropriato, l'impegno individuale e di gruppo;**
- h) rispettare e dare risposte adeguate ai bisogni individuali e alle problematiche personali dei dipendenti.**

MBNQA-Un'autovalutazione semplice

CATEGORY 1: LEADERSHIP

	Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1a I know my organization's mission (what it is trying to accomplish).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1b My senior (top) leaders use our organization's values to guide us.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1c My senior leaders create a work environment that helps me do my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1d My organization's leaders share information about the organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1e My senior leaders encourage learning that will help me advance in my career.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1f My organization lets me know what it thinks is most important.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1g My organization asks what I think.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

25

Leadership: quanto io sono leader?

	1	2	3	4	5 MAX	AREE PRIORITARIE DI MIGLIORAMENTO
1. Io descrivo agli altri la specie di futuro che mi piacerebbe creassimo insieme ed i valori in cui crediamo.						
2. Io ho un progetto per diffondere la leadership.						
3. Mi preoccupa che i progetti di cui sono responsabile siano suddivisi in parti gestibili.						
4. Do ai collaboratori ampie discrezionalità nel prendere le loro decisioni.						
5. Apprezzo e remunero le persone per ogni lavoro ben fatto.						
6. Cerco modi innovativi che possano migliorare ogni casa nell'organizzazione.						
7. Dedico all'ascolto un tempo significativo.						
8. Creo un'atmosfera di mutua fiducia e collaborazione nel processo che piloto.						
9. Chiedo spesso: cosa possiamo imparare da ciò che non ha funzionato e da ciò che ha funzionato.						
10. Mi assicuro che siano chiari tutti gli obiettivi, i piani, le tappe intermedie, il processo per ottenerli.						
11. Celebro i successi insieme al mio gruppo.						
12. Trasmetto fiducia ed entusiasmo contagioso.						

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

26

Sottocriterio 1.4 - Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità. Esempi:

- a) identificare le politiche pubbliche e quelle di realtà private che influiscono o possono influire sull'organizzazione universitaria e sulle sue articolazioni e attività (ad esempio didattica, ricerca, servizi, innovazione e trasferimento tecnologico e della conoscenza);
- b) mantenere relazioni regolari e proattive con le autorità (politiche, amministrative, etc.) sia a livello nazionale, sia a livello locale;
- c) assicurare che gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione universitaria siano coerenti con le politiche pubbliche;
- d) sviluppare e mantenere partnership e network con i più importanti portatori di interesse (enti locali e territoriali, associazioni/gruppi di cittadini, organizzazioni sindacali, ordini professionali, associazioni studentesche, associazioni, gruppi di interesse, associazioni datoriali, aziende private, altre organizzazioni pubbliche e private, etc.);
- e) coinvolgere i portatori di interesse più significativi nella definizione degli obiettivi in termini di output e outcome e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione universitaria;
- f) ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici nei confronti dell'organizzazione universitaria, dei servizi erogati e dei risultati raggiunti;
- g) sviluppare una strategia di marketing (centrata sull'offerta formativa, sull'attività di ricerca, sul trasferimento dell'innovazione e della conoscenza, sui servizi con particolare riferimento a quelli rivolti agli studenti) e comunicarla ai clienti/utenti e ai portatori di interesse più significativi (ad esempio agli studenti, alle famiglie, al territorio e a tutte le altre parti interessate);
- h) partecipare alle attività delle associazioni universitarie dei docenti e degli studenti, degli organismi di supporto agli organi politici (ad esempio ANVUR, CODAU, CNVSU, CRUI, CUN, etc.), delle associazioni professionali e di altre organizzazioni rappresentative del settore pubblico e privato.

maggio 2011

G. Mattana-II Modello CAF per l'Università

27

Struttura del Questionario

Domanda	Riferimenti Guida	Totalmente In disaccordo	Prevalentemente In disaccordo	Motivi di accordo e disaccordo equilibrati	Prevalentemente D'accordo	Totalmente d'accordo	Non so
1							
2							
3							
4							

maggio 2011

G. Mattana-II Modello CAF per l'Università

28

Questionario CAF

- Il mio dirigente/capo mi ha spiegato perché è necessario collaborare alla trasformazione e modernizzazione della nostra organizzazione di lavoro e cosa fare per realizzare il cambiamento.
- Nel nostro settore, il mio dirigente/capo ha attuato delle iniziative di cambiamento tendenti a rendere più funzionale l'organizzazione del lavoro.
- Il dirigente/capo ha definito un codice di valori per il nostro vivere e lavorare assieme (trasparenza, spirito di servizio, codice di condotta) e rispetto a questi valori è da esempio e si comporta coerentemente.
- Nel nostro settore l'obiettivo del raggiungimento dei risultati non prescinde mai dal rispetto della morale e dell'etica.
- Il mio dirigente/capo ci aiuta a comprendere il legame tra i compiti che ci vengono affidati e gli obiettivi del nostro settore.
- Il modo in cui siamo organizzati e diretti è coerente con gli obiettivi del nostro settore e con gli interessi dei nostri clienti/utenti.
- I nostri obiettivi e i modi per misurarli sono definiti e sono la base per la valutazione dei risultati.
- L'atteggiamento del mio dirigente/capo è di chi crede nella qualità, cioè nell'esigenza di soddisfare le aspettative dei nostri clienti/utenti interni ed esterni.

Questionario CAF

- Ricevo le informazioni necessarie per il mio lavoro e per sentirmi parte attiva del mio settore.
- Nel nostro settore il dirigente/capo fa per primo ciò che afferma.
- Nel nostro settore il dirigente/capo ascolta i nostri suggerimenti.
- Siamo una squadra affiatata di cui il nostro dirigente/capo è il "mister" e l'esempio perché rafforza la fiducia, la collaborazione reciproca ed il rispetto.
- Sono sempre incoraggiato ad assumere maggiori responsabilità.
- Nel nostro settore gli individualisti che si mettono in mostra fanno più strada di chi collabora con i colleghi.
- Il nostro settore si distingue per la grande attenzione all'interesse dei clienti/utenti.
- Il mio dirigente/capo non accetta volentieri le idee e i suggerimenti.

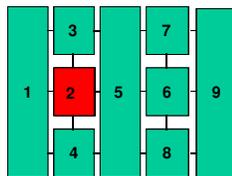
Implicazioni

- In un sistema democratico rappresentativo il sistema politico di riferimento per l'università e la ricerca (governo, senato e parlamento, ministero, regioni, etc.) definisce le strategie e gli obiettivi da raggiungere nelle diverse politiche. I leader delle organizzazioni universitarie supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche, fornendo loro suggerimenti in termini di analisi e visione strategica; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche.
- Pertanto, anche nelle organizzazioni universitarie, è necessario distinguere tra il ruolo della leadership politica e quello della leadership gestionale.
- Il CAF focalizza l'attenzione sulla qualità della gestione di un'organizzazione universitaria piuttosto che sulla "qualità" delle politiche pubbliche per l'Università, che è responsabilità del livello politico. Oltre a valori caratteristici di ognuna, le amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea hanno in comune una serie di valori come la legalità, la trasparenza, l'equità, il rispetto della diversità e il rifiuto dei conflitti di interesse. I leader delle organizzazioni universitarie hanno il compito di diffondere questi valori all'interno traducendoli, ad esempio, in codici di condotta in grado di orientare il comportamento professionale del personale docente e di quello tecnico-amministrativo (TA).

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

31



CRITERIO 2 - POLITICHE E STRATEGIE

La performance complessiva **di un'organizzazione, compresa un'organizzazione universitaria**, è determinata dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività.

L'organizzazione attua la sua visione e la sua missione attraverso una chiara strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo.

La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili. **Le politiche e le strategie riflettono l'approccio dell'organizzazione verso la modernizzazione e l'innovazione.**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

32

I CONTENUTI E LA LOGICA DEL CRITERIO 2



maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

33

CRITERIO 2 - POLITICHE E STRATEGIE IMPLICAZIONI

Le politiche e le strategie sono parte del ciclo PDCA, che ha inizio con la raccolta delle informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse, sui risultati (output) e sugli impatti (outcome) attesi al fine di orientare il processo di pianificazione.

Ciò comporta l'uso di informazioni affidabili, incluse le percezioni dei portatori di interesse, per indirizzare adeguatamente l'operatività, la pianificazione e l'orientamento strategico. Per realizzare miglioramenti pianificati della performance organizzativa è poi fondamentale il feedback, derivante da un processo interno di revisione.

Al fine di assicurare un efficace follow up e di consentire la misurazione dei risultati, occorre **identificare i fattori critici di successo** – ovvero le condizioni che devono essere soddisfatte per il raggiungimento degli obiettivi strategici – e **definire gli obiettivi che devono essere formulati in modo tale da poter distinguere tra output e outcome**.

Le organizzazioni dovrebbero monitorare in maniera coerente e critica l'attuazione delle loro politiche e strategie ed aggiornarle ed adattare laddove necessario.

Valutazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione universitaria sta facendo con riferimento ai seguenti sottocriteri e ai relativi esempi.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

34

CRITERIO 2 - POLITICHE E STRATEGIE- Sottocriteri

2.1 - Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

2.2 -Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

2.3 - Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

2.4 - Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

ESEMPI

- a) **identificare tutti i possibili portatori d'interesse dell'organizzazione universitaria;**
- b) **raccogliere sistematicamente informazioni (analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità) sui portatori d'interesse, sui loro bisogni e aspettative;**
- c) **raccogliere sistematicamente informazioni, (analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità) relativamente ad aspetti rilevanti per l'organizzazione universitaria quali ad esempio: gli sviluppi sociali, economici, legislativi, gli andamenti demografici generali, le politiche e gli orientamenti con riferimento alla didattica, alla formazione, alla ricerca e al trasferimento tecnologico e della conoscenza;**
- d) **analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad esempio attraverso diagnosi strutturate con riferimento a strumenti consolidati quali i modelli TQM e la SWOT Analysis o analisi specifiche sviluppate da organismi quali i Nuclei di Valutazione Strategica e i Nuclei di Valutazione di Ateneo e/o di Facoltà).**

maggio 2011 G.Mattana-II Modello CAF per l'Università 35

Sottocriterio 2.2 -Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

Esempi:

- a) **sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e/o valutare le performance dell'organizzazione universitaria a tutti i livelli, assicurando il monitoraggio continuo della fase attuativa delle strategie;**
- b) **rivedere sistematicamente rischi e opportunità (ad esempio attraverso analisi SWOT) e identificare i fattori critici di successo attraverso una regolare valutazione degli stessi nel contesto organizzativo (inclusi cambiamenti a livello politico);**
- c) **valutare gli obiettivi definiti (in termini di output e outcome), la qualità dei piani strategici ed operativi e la coerenza degli obiettivi con i piani strategici ed operativi;**
- d) **bilanciare obiettivi e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo, tenendo conto anche delle aspettative dei portatori di interesse più significativi;**
- e) **valutare l'esigenza di riorganizzare e aggiornare strategie e metodi di pianificazione in un'ottica di miglioramento complessivo.**

maggio 2011 G.Mattana-II Modello CAF per l'Università 36

Sottocriterio 2.3 - Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Esempi:

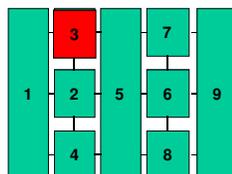
- a) **attuare politiche e strategie, anche attraverso la definizione di accordi, individuando le priorità, valutando i rischi, stabilendo i tempi di realizzazione, definendo i processi e la struttura organizzativa;**
- b) **coinvolgere i portatori di interesse e tutto il personale nel processo di diffusione di strategie e politiche, tenendo conto dei loro bisogni e aspettative;**
- c) **tradurre gli obiettivi strategici ed operativi dell'organizzazione universitaria in piani e compiti significativi per le diverse strutture (ad esempio atenei federati, sedi esterne, facoltà, dipartimenti, centri di ricerca, centri interdipartimentali, centri di servizio, aree, uffici/settori) e per il personale dell'intera organizzazione universitaria.**

Sottocriterio 2.4 - Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

- a) **creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il benchmarking, la creazione di laboratori di apprendimento, ponendo attenzione al valore delle conoscenze e della pianificazione strategica;**
- b) **monitorare la domanda (interna ed esterna) di modernizzazione e innovazione, individuare i fattori interni di cambiamento e monitorare sistematicamente i relativi indicatori;**
- c) **pianificare le attività di cambiamento per la modernizzazione e l'innovazione (ad esempio utilizzando gli strumenti tecnologici disponibili, diffondendo i servizi di rete, etc.) anche sulla base di un confronto con i portatori di interesse più significativi;**
- d) **integrare strumenti e misure (ad esempio integrando misure di input con misure di output e outcome), usare le tecniche e i principi del TQM;**
- e) **assicurare la diffusione di un efficiente sistema di gestione del cambiamento che includa il monitoraggio dei processi di innovazione;**
- f) **assicurare la disponibilità delle risorse necessarie ad attuare, nei tempi programmati, i cambiamenti pianificati;**

Questionario CAF

- *Le nostre informazioni e conoscenze su clienti /utenti vengono trasferite tempestivamente e fedelmente ai livelli superiori.*
- *Mi sento escluso da iniziative che ritengo dovrebbero coinvolgermi per il miglioramento del mio settore.*



CRITERIO 3 - GESTIONE DEL PERSONALE

Il personale "è" l'organizzazione. Esso rappresenta infatti il fattore più importante dell'organizzazione.

Il modo in cui i componenti di un'organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell'organizzazione stessa.

Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (empowerment) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l'impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell'eccellenza.

Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l'efficace operatività dei suoi processi, l'organizzazione gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

Sottocriteri

3.1 - Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

3.2 - Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

3.3 - Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

I CONTENUTI E LA LOGICA DEL CRITERIO 3



maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

41

CRITERIO 3 - GESTIONE DEL PERSONALE Implicazioni chiave

Il criterio 3 valuta se l'organizzazione universitaria è in grado di gestire le risorse umane in modo coerente con i propri obiettivi strategici analizzandone le competenze, formandole, inserendole nella struttura e assistendole al fine di utilizzarle al meglio e garantire il successo dell'organizzazione. L'ambito di intervento della gestione delle risorse umane dovrebbe essere così ampio da condurre al massimo vantaggio sia per l'organizzazione che per il personale stesso. Le risorse umane dovrebbero essere aiutate ad esprimere pienamente il proprio potenziale. Avere cura del benessere dei propri dipendenti rappresenta un aspetto importante della politica di gestione delle risorse umane.

Quando le organizzazioni creano opportunità per il proprio personale di sviluppare continuamente le proprie competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, i dipendenti contribuiscono allo sviluppo dell'organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di performance del personale siano collegati agli obiettivi strategici dell'organizzazione ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di formazione e riconoscimento.

Infine il criterio 3 evidenzia la capacità dei leader e del personale di cooperare attivamente allo sviluppo dell'organizzazione, abbattendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, dando spazio alla creatività, all'innovazione e ai suggerimenti per migliorare le performance. Anche questo concorre ad aumentare la soddisfazione del personale.

Tutti i responsabili, ai vari livelli dell'organizzazione, contribuiscono ad attuare le politiche per il personale, facendosi carico delle relative problematiche e promuovendo attivamente una cultura della trasparenza e della comunicazione aperta.

Nel valutare la propria performance le organizzazioni evidenziano come operano per ottimizzare le potenzialità del personale all'interno dei vincoli posti dalle politiche gestionali e retributive del personale a livello nazionale e/o a livello locale.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

42

**Sottocriterio 3.1 - Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane
in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.-**

Esempi:

- a) analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri di risorse umane dell'organizzazione universitaria (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze), tenendo in considerazione anche i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse più significativi;**
- b) sviluppare, in coerenza con le strategie e i piani dell'organizzazione universitaria, la politica di gestione delle risorse umane, diffonderla e comunicarla;**
- c) assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo basati sulla definizione e descrizione di profili, ruoli e competenze chiave) la disponibilità di risorse umane necessaria per eseguire i compiti affidati anche attraverso il bilanciamento di competenze, compiti e responsabilità;**
- d) individuare e monitorare le risorse umane con particolare attenzione a quelle assegnate alla progettazione, presidio e sviluppo di servizi ICT (ad esempio: infrastrutture informatiche, siti web, portali, teledidattica e servizi in rete);**
- e) sviluppare, concordare con il personale e comunicare una chiara politica contenente criteri oggettivi di reclutamento, promozione, remunerazione e riconoscimento dell'impegno individuale e di gruppo (ad esempio incentivi economici, attribuzione di incarichi in termini di posizione organizzativa e/o in progetti di rilievo che consentano vantaggi sulla progressione di carriera, etc.), progressione di carriera nel rispetto della normativa vigente e delle politiche ministeriali;**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

43

**Sottocriterio 3.1 - Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane
in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.- Esempi:**

- f) assicurare buone condizioni ambientali di lavoro, comprensive anche del benessere psico-fisico e della tutela della salute e sicurezza;**
- g) gestire il reclutamento, l'attribuzione di responsabilità, lo sviluppo della carriera e le opportunità di sviluppo delle competenze professionali assicurando imparzialità, pari opportunità e rispetto dei vari aspetti della diversità (genere, orientamento sessuale, disabilità, età, razza e religione);**
- h) assicurare, compatibilmente con le esigenze dell'organizzazione, quelle condizioni che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale dell'organizzazione universitaria (ad esempio attraverso un'adeguata distribuzione dei carichi e dei compiti lavorativi, facilitazioni e servizi quali politiche e azioni concrete sui trasporti, messa a disposizione di parcheggi, forme di assistenza familiare, etc.);**
- i) tenere in particolare considerazione i bisogni del personale svantaggiato e con disabilità (ad esempio progettare, sviluppare e diffondere iniziative e programmi di inclusione sociale con particolare riferimento alle pratiche di socializzazione lavorativa quali inserimento e monitoraggio).**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

44

Sottocriterio 3.2 - Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Esempi:

- a) identificare e classificare le competenze (in termini di conoscenze, abilità e attitudini) comunque acquisite e presenti sia a livello di singoli individui, sia a livello dell'intera organizzazione universitaria;**
- b) sviluppare, definire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze anche attraverso un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri dei singoli e dell'organizzazione universitaria (con ad esempio la distinzione fra attività formative obbligatorie e opzionali);**
- c) sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutto il personale con un'attenzione particolare alle capacità gestionali, di leadership, di relazione tra colleghi, con i capi, con gli studenti, con diversi tipi di clienti/utenti e partner (anche basati su tecnologie innovative e sull'ICT);**
- d) sviluppare, coerentemente con le competenze richieste dal ruolo, competenze gestionali e di leadership così come competenze relazionali per l'interazione con il personale dell'organizzazione universitaria, con gli studenti, con i clienti/utenti e con i partner;**
- e) progettare, sviluppare e attivare iniziative e programmi di inserimento e orientamento per il personale nella fase di inserimento nell'organizzazione universitaria e per il personale adibito a nuove attività (ad esempio attraverso: l'aiuto all'inserimento e il supporto in itinere quali attività di mentoring, coaching e tutoring, l'informazione/formazione sulla sicurezza nell'organizzazione, la realizzazione di valutazioni periodiche del periodo di prima socializzazione, etc.);**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

45

Sottocriterio 3.2 - Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Esempi:

- f) promuovere, dove possibile, la mobilità interna ed esterna del personale dell'organizzazione con l'ausilio di strumenti e sistemi progettati in base alle reali necessità del personale stesso e dell'organizzazione universitaria;**
- g) sviluppare e promuovere sistemi moderni di formazione (ad esempio approccio multimediale, formazione sul campo, formazione a distanza, creazione di comunità di pratica, formazione interistituzionale basata sulla condivisione di problematiche comuni ad enti che concorrono ad agire sullo stesso territorio, etc.);**
- h) pianificare e sviluppare, anche attraverso l'utilizzazione di nuove tecniche di comunicazione, attività di formazione per il management sulle tematiche dei conflitti di interesse e del risk management;**
- i) valutare gli impatti dei programmi di formazione e sviluppo del personale sui comportamenti lavorativi, sui cambiamenti organizzativi e sulle prestazioni dell'organizzazione universitaria attraverso il monitoraggio e l'analisi dei costi e dei benefici.**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

46

Sottocriterio 3.3 - Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment -Esempi:

- a) promuovere una cultura di comunicazione multidirezionale e aperta (dall'alto verso il basso, dal basso verso l'alto e trasversale), favorire il dialogo e incoraggiare, ove opportuno, il lavoro di gruppo e l'integrazione delle attività;**
- b) creare proattivamente un ambiente che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale (ad esempio attraverso la definizione di modalità per la formulazione e raccolta di suggerimenti, il lavoro di gruppo, il brainstorming, etc.) e responsabilizzare il personale nel prendere iniziative nell'ambito delle proprie responsabilità;**
- c) incoraggiare, coinvolgere e sostenere il personale e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione dei processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;**
- d) cercare l'accordo/consenso fra i dirigenti e il personale sulla definizione degli obiettivi e sulle modalità di misurazione del loro grado di raggiungimento;**
- e) prevedere forme di ascolto e/o di diagnosi organizzativa (ad esempio attraverso indagini di clima, di soddisfazione lavorativa, etc.), attuarle regolarmente e diffonderne i relativi risultati/sintesi/interpretazioni;**
- f) attivare un sistema di valutazione che consenta al personale di esprimere la propria opinione sui propri capi/responsabili;**
- g) consultare i rappresentanti del personale (ad esempio le rappresentanze sindacali)**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

47

Le domande del questionario

- 3.1.b-Non percepisco la relazione fra la modalità di gestione del personale e gli obiettivi e le strategie del mio settore.**
- 3.1.e-I criteri seguiti per inserire le persone nelle attività e prepararle al ruolo assegnato sono chiari ed efficaci.**
- 3.1.g-I criteri seguiti per premiare e promuovere le persone e per assegnarle a ruoli di responsabilità sono chiari e trasparenti.**
- 3.3.a-L'attuale gestione del personale del mio settore garantisce un buon clima organizzativo.**
- 3.1.g-La gestione del personale garantisce pari opportunità fra uomini e donne.**
- 3.2.a-Nel nostro settore c'è grande attenzione a identificare competenze e attitudini perché siano coerenti con compiti e ruoli.**
- 3.2.b-Gli interventi formativi non rispondono all'esigenze di accrescere la competenza delle persone rispetto al ruolo ricoperto.**

maggio 2011

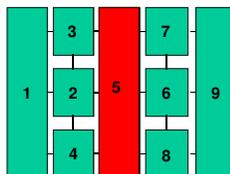
G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

48

Le domande del questionario

- 3.2.c-Il nostro dirigente/capo ci coinvolge nelle decisioni sui corsi utili alla nostra formazione.
- 3.2.c-Il mio dirigente/capo vuole conoscere quali competenze abbiamo acquisito nei corsi a cui partecipiamo.
- 3.2.e-I nuovi dipendenti del settore sono spesso lasciati a se stessi e quindi impiegano più tempo del dovuto a comprendere il proprio ruolo.
- 3.2.f-La mobilità interna ed esterna al settore, è usata come strumento di sviluppo delle nostre competenze e conoscenze.
- 3.2.g-Per la nostra formazione sono usate metodologie efficaci anche con tecniche innovative (formazione a distanza, multimediale, formazione sul campo).

Esempio- CRITERIO 5 - PROCESSI

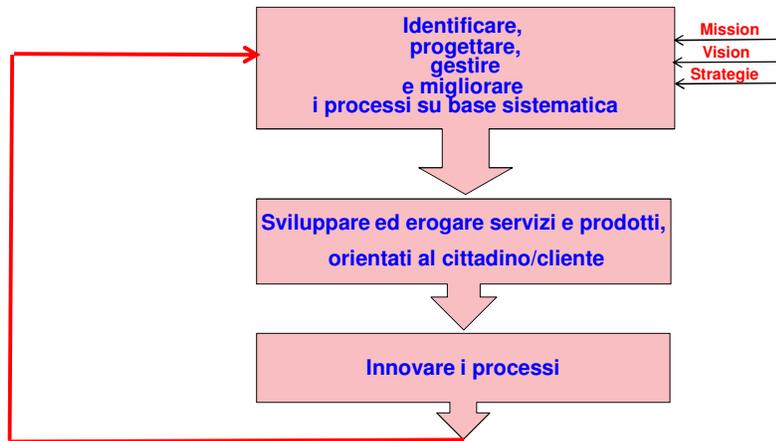


In che modo l'organizzazione universitaria identifica, gestisce, migliora e sviluppa i suoi processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche. L'innovazione e il bisogno di generare valore aggiunto per i clienti, il territorio e gli altri portatori di interesse sono due delle principali linee direttrici nello sviluppo dei processi.

Sottocriteri

- 5.1 - Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica
- 5.2 – Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente
- 5.3 – Innovare i processi coinvolgendo i clienti/utenti

I CONTENUTI E LA LOGICA DEL CRITERIO 5- PROCESSI



maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

51

CRITERIO 5 - PROCESSI Implicazioni chiave

'Qualsiasi organizzazione universitaria che funzioni correttamente è gestita attraverso una molteplicità di processi ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività consecutive che trasforma le risorse ovvero gli input in risultati e cioè in output e outcome e, quindi, in valore aggiunto.'

Questi processi possono essere di diversa natura. I processi principali sono quelli relativi all'erogazione dei prodotti o dei servizi.

I processi di gestione sono quelli che guidano l'organizzazione e i processi di supporto che forniscono le risorse necessarie.

Solo i più importanti fra questi processi, definiti "processi chiave", sono oggetto di valutazione nel CAF. Un modo sicuro per identificare, valutare e migliorare i processi chiave è quello di verificare quanto essi contribuiscano al raggiungimento della missione dell'organizzazione universitaria.

Nell'elenco dei processi chiave rientrano i processi di interfaccia con i clienti: coinvolgere i cittadini/clienti nelle differenti fasi della gestione dei processi e prenderne in considerazione le aspettative presenti e future e la loro soddisfazione contribuisce alla gestione efficace dei processi e ne consente il miglioramento.'

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

52

CRITERIO 5 - PROCESSI

Implicazioni chiave

La natura dei processi nelle organizzazioni universitarie può variare enormemente; i processi principali sono riconducibili ai **processi relativi alla didattica** (corsi di laurea, corsi di laurea magistrale, corsi di alta formazione, master, dottorati di ricerca), **alla ricerca** (ricerca con fondi pubblici, ricerca con finanziamenti europei, ricerca con fondi privati), **alla fornitura di servizi al cliente e servizi interni**.

In ogni caso, un'organizzazione universitaria deve essere in grado di identificare i propri processi chiave realizzati allo scopo di erogare gli output e outcome attesi in funzione delle aspettative di clienti/utenti e degli altri portatori di interesse.

I **processi interfunzionali sono comuni** nelle organizzazioni universitarie con riferimento alle diverse strutture (amministrazione centrale, centri di servizio, facoltà, dipartimenti, centri di ricerca, centri interdipartimentali, corsi di studio, etc.). **È di fondamentale importanza riuscire ad integrare con successo questi processi, perché da tale integrazione dipende la loro efficacia ed efficienza.** A questo scopo devono essere perseguite forme collaudate di integrazione organizzativa, come anche la creazione di gruppi di gestione dei processi interfunzionali coordinati da team leader.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

53

CRITERIO 5 - PROCESSI

Implicazioni chiave

Ciascun processo può essere ulteriormente scomposto in sottoprocessi (di secondo, terzo, quarto livello, etc.) fino ad arrivare alle attività elementari. Il livello di scomposizione ottimale è determinato dalla necessità di arrivare ad un livello di dettaglio tale da consentire la gestione delle attività interessate.

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "Didattica" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- progettazione dell'attività didattica (definizione dell'offerta formativa, progettazione di dettaglio dell'attività didattica, etc.);
- erogazione dell'attività didattica;
- monitoraggio e valutazione dell'attività didattica.

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "Ricerca" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- definizione del piano delle attività di ricerca;
- progettazione delle attività per il supporto e la promozione della ricerca;
- definizione dei progetti di ricerca;
- gestione dei progetti di ricerca;
- trasferimento dei risultati della ricerca e dell'innovazione tecnologica;
- valutazione della ricerca.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

54

CRITERIO 5 - PROCESSI

Implicazioni chiave

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "Servizi" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- formulazione ed attuazione di politiche derivanti da norme; ad esempio integrazione di studenti stranieri, diversamente abili;
- fornitura di servizi a richiesta diretta, ad esempio attività per l'arricchimento dell'offerta formativa.

Esempi di processi di secondo livello in cui può essere scomposto il processo "management dell'organizzazione didattica" sono quelli relativi a (con riferimento al tipo e al livello di organizzazione universitaria):

- processi decisionali, ad esempio quelli relativi alle attività degli Organi Collegiali;
- processi di gestione per la qualità;
- attività di budgeting, ad esempio gestione delle risorse finanziarie (Programma Annuale e Conto Consuntivo);
- processi per la gestione delle risorse umane, ad esempio formazione del personale;
- processi amministrativi, ad esempio approvvigionamento;

È essenziale che i processi siano periodicamente riesaminati poiché la progettazione, l'innovazione e le nuove tecnologie evolvono rapidamente. Per ottenere vantaggio ulteriore dai miglioramenti introdotti, le organizzazioni pubbliche devono dotarsi di strumenti di ascolto atti a ricevere i riscontri da tutti i portatori di interesse sui risultati relativi a prodotti/servizi erogati.

maggio 2011

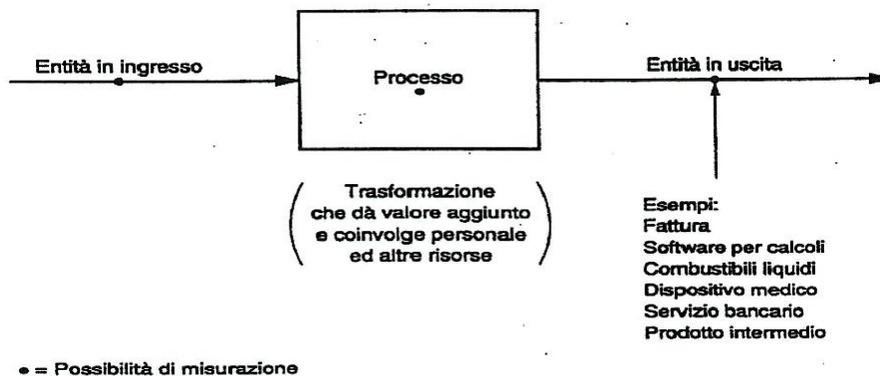
G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

55

CONCETTO DI PROCESSO

Definizione di processo:

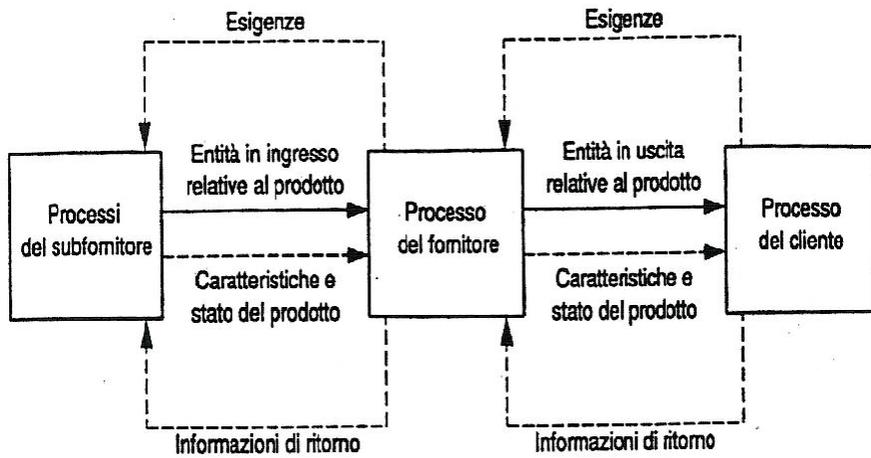
"insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita"



56 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

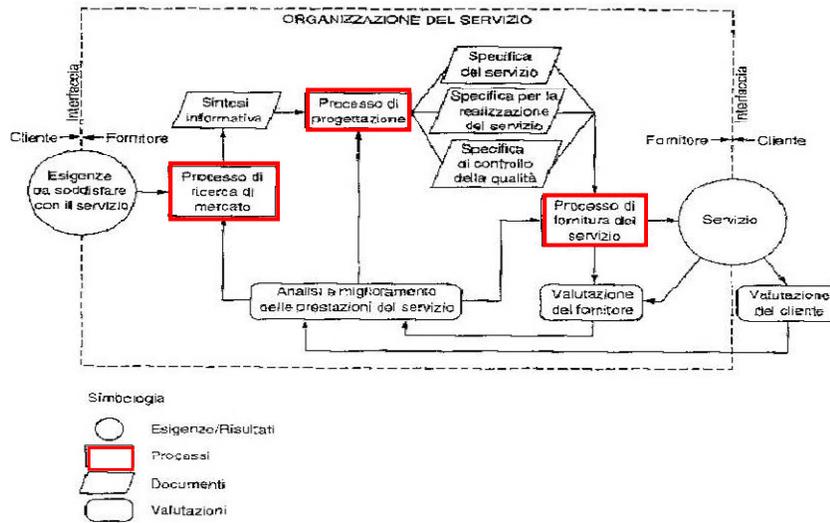
Catena dei processi, con i flussi relativi al prodotto e all'informazione



5 maggio 2011

G. Mattana - Il Modello CAF per l'Università

Esempio per i servizi



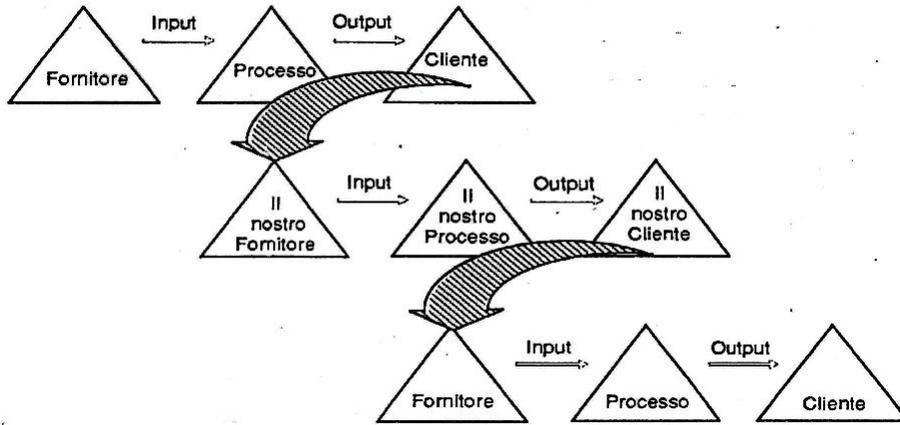
Simbologia

- Esigenze/Risultati
- Processi
- Documenti
- Valutazioni

5 maggio 2011

G. Mattana - Il Modello CAF per l'Università

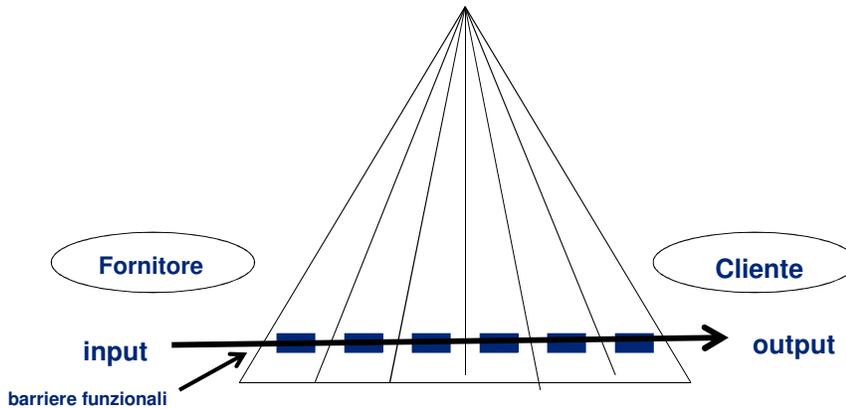
LA CATENA DEL MODELLO CLIENTE - FORNITORE



6 maggio 2011

G. Mattana - Il Modello CAF per l'Università

PROCESSO = INSIEME DI ATTIVITÀ ORGANIZZATIVE CARATTERIZZATO DA INPUT ED OUTPUT PRESTABILITI E DAL RELATIVO VALORE AGGIUNTO



6 maggio 2011

G. Mattana - Il Modello CAF per l'Università

LA RILEVANZA DEL TEMA
PERCHÉ PROCESSI?

- Nell'attuale situazione economica la competizione si è spostata sul fattore 'tempo', sulla rapidità e flessibilità delle prestazioni.
- **Diventa prioritaria l'efficacia dei processi, la loro rapidità, flessibilità, efficienza, continuo miglioramento al passo dei concorrenti.**
- Li si ottiene mediante una catena di sinergie col '*cliente interno*'
- Li si ottiene attraverso un rilancio di '*imprenditorialità interna*' sui singoli processi, orientata sugli obiettivi molto più che sui compiti.

6 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

LA RILEVANZA DEL TEMA
PERCHÉ PROCESSI?

- L'organizzazione *gerarchico-funzionale*, ancora la più usata dalla gran parte delle organizzazioni, si dimostra non ottimale a fronte delle nuove sfide, in primo luogo perché ogni funzione è portata a massimizzare il proprio risultato piuttosto che quello di chi riceve.
- L'organizzazione per processi diventa la *risposta organizzativa* a queste esigenze;
- diventa il modo di integrare quella somma di conoscenze e competenze individuali ed organizzative che ne costituisce la maggior capacità competitiva;
- diventa il proprio modo di **creare valore per il cliente.**

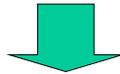
6 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

OBIETTIVO FONDAMENTALE È L'EFFICACIA DEL SISTEMA E DEI SUOI PROCESSI

Cioè

- L'efficacia di ciascun processo
- L'efficacia della rete dei processi



- Diventa allora un prerequisito stabilire gli Output, cioè decidere e pianificare **che cosa il processo deve ottenere.**

L'APPROCCIO PER PROCESSI

1. SIGNIFICATO E RILEVANZA

2. COME **VEDERE I PROCESSI**

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA

6 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA
'COME'	'COSA'

6 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA
'COME'	'COSA'
FOCALIZZAZIONE AL COMPITO	FOCALIZZAZIONE AGLI OBIETTIVI

6 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA
'COME'	'COSA'
FOCALIZZAZIONE AL COMPITO	FOCALIZZAZIONE AGLI OBIETTIVI
DAGLI INPUT agli OUTPUT	DAGLI OUTPUT agli INPUT

6 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA
'COME'	'COSA'
FOCALIZZAZIONE AL COMPITO	FOCALIZZAZIONE AGLI OBIETTIVI
DAGLI INPUT agli OUTPUT	DAGLI OUTPUT agli INPUT
VEDERE 'TUTTO'	VEDERE I FATTORI CHIAVE PER IL RISULTATO

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA
'COME'	'COSA'
FOCALIZZAZIONE AL COMPITO	FOCALIZZAZIONE AGLI OBIETTIVI
DAGLI INPUT agli OUTPUT	DAGLI OUTPUT agli INPUT
VEDERE 'TUTTO'	VEDERE I FATTORI CHIAVE PER IL RISULTATO
MICRO	MACRO

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA
'COME'	'COSA'
FOCALIZZAZIONE AL COMPITO	FOCALIZZAZIONE AGLI OBIETTIVI
DAGLI INPUT agli OUTPUT	DAGLI OUTPUT agli INPUT
VEDERE 'TUTTO'	VEDERE I FATTORI CHIAVE PER IL RISULTATO
MICRO	MACRO
ALLINEATO ALLA PROCEDURA	ALLINEATO A CHI RICEVE

Maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

**DALLA LOGICA DELLA PROCEDURA
ALLA LOGICA DEI PROCESSI**

IERI

OGGI

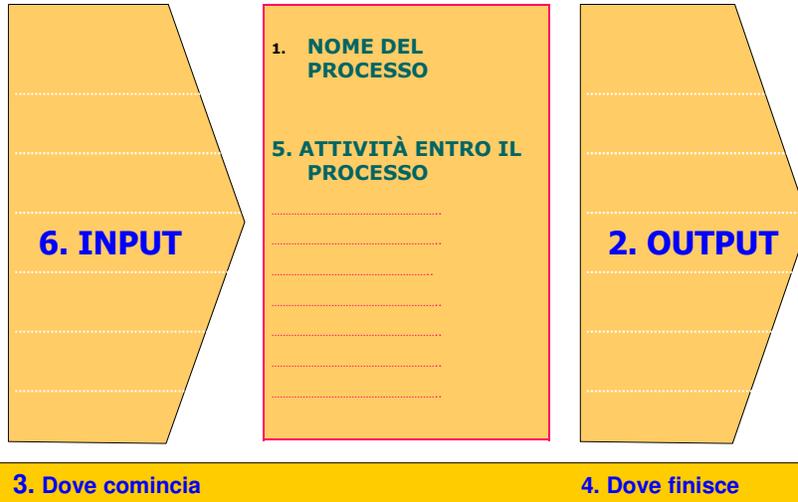
PREVALENZA DI FATTO

CONFORMITA'	EFFICACIA
'COME'	'COSA'
FOCALIZZAZIONE AL COMPITO	FOCALIZZAZIONE AGLI OBIETTIVI
DAGLI INPUT agli OUTPUT	DAGLI OUTPUT agli INPUT
VEDERE 'TUTTO'	VEDERE I FATTORI CHIAVE PER IL RISULTATO
MICRO	MACRO
ALLINEATO ALLA PROCEDURA	ALLINEATO A CHI RICEVE
IL COMPITO SPECIFICO	L'INTEGRAZIONE

Maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

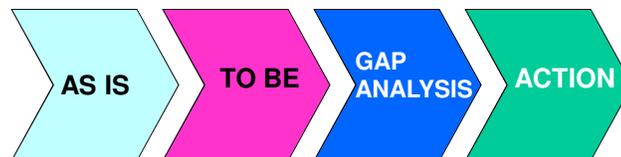
**FOGLIO DI LAVORO
PER CARATTERIZZARE IL PROCESSO**



Maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

IL PROCESSO "COME È" vs. "COME DEV'ESSERE"



Maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

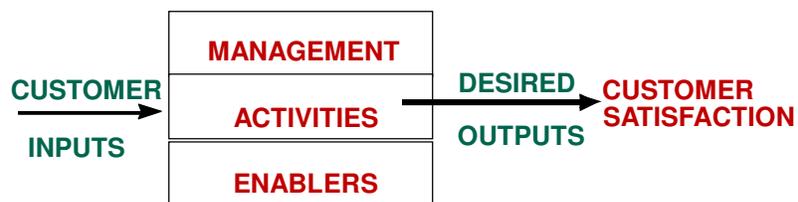
L'APPROCCIO PER PROCESSI

1. **SIGNIFICATO E RILEVANZA**
2. **COME VEDERE I PROCESSI**
3. **OUTPUT: "CHE COSA IL PROCESSO DEVE OTTENERE"?**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

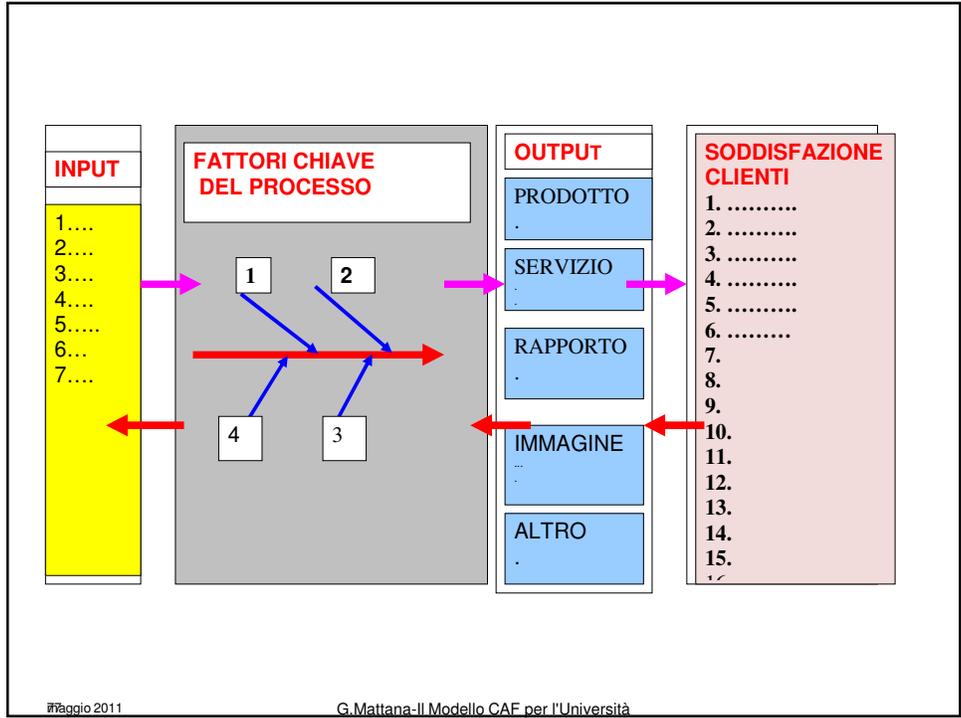
Quanto la nostra mappa dei processi satura le necessità ed aspettative dei clienti?



IL MODELLO BASE DEI PROCESSI

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università



GLI OBIETTIVI STRATEGICI E L'INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI CHIAVE

PROCESSI Inserire pesi: 1-3-5(max)	STRATEGICI			OPERATIVI			DI SUPPORTO		
PRINCIPALI									
OBIETTIVI STRATEGICI									
TOTALE									

© maggio 2011 G. Mattana-II Modello CAF per l'Università

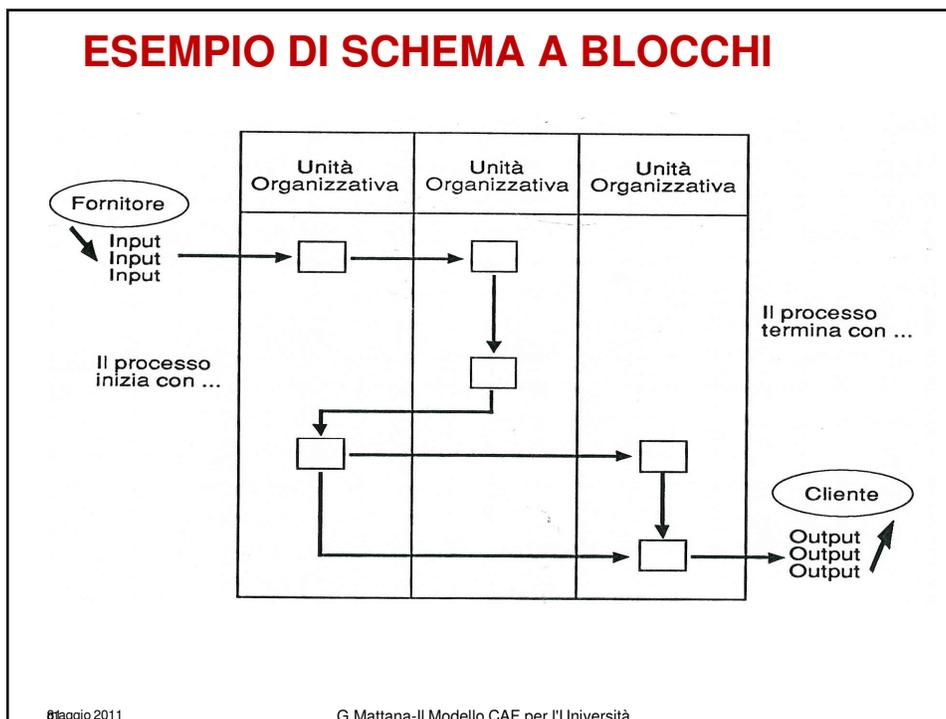
L'APPROCCIO PER PROCESSI

1. SIGNIFICATO E RILEVANZA
2. COME VEDERE I PROCESSI
3. OUTPUT: "CHE COSA IL PROCESSO DEVE OTTENERE"?
4. COME "È" IL PROCESSO?

- COME "È" IL PROCESSO?

- Rispondere a questa domanda significa **ricostruire in modo univoco e condiviso, la visione complessiva del processo**, nei suoi elementi essenziali: output misurati/bili, input, fattori critici per il successo.
- Significa realizzare una **mappatura** del processo: dove comincia, dove finisce, quali sono le sue macro fasi.
- Significa quindi conoscere e **condividere cosa deve ottenere.**

ESEMPIO DI SCHEMA A BLOCCHI



8 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

DIAGRAMMA A BLOCCHI : Flusso delle operazioni principali

•Il diagramma a blocchi consente di ottenere una vista d'insieme, a grandi linee, del modo in cui funziona attualmente il processo.

•Cos'è UN DIAGRAMMA A BLOCCHI?

Un diagramma a blocchi (talvolta chiamato "diagramma dei flussi principali") è un modo globale, a grandi linee, di descrivere un flusso e offre una visione d'insieme del processo così come attualmente funziona.

Costituisce inoltre una mappa dei rapporti tra diverse unità organizzative all'interno di una azienda al più alto livello possibile.

Un diagramma a blocchi inizia con l'input da uno o più fornitori e traccia i percorsi alternativi effettuati da materiali e informazioni per raggiungere l'output finale. Le singole caselle o "blocchi" rappresentano le attività svolte da ciascuna unità organizzativa ed evidenziano i punti di contatto tra di esse.

8 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

L'APPROCCIO PER PROCESSI

1. **SIGNIFICATO E RILEVANZA**
2. **COME VEDERE I PROCESSI**
3. **OUTPUT: "CHE COSA IL PROCESSO DEVE OTTENERE"?**
4. **COME "E" IL PROCESSO?**
5. **COME "VA" IL PROCESSO?**

8 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

Misurare

- **Stiamo misurando le "cose giuste"?**
- **Che cosa non stiamo misurando?**
- **Quale livello -macro, meso, micro- vogliamo considerare?**
- **Quale logica stiamo seguendo per le nostre misurazioni?**
- **Che cosa vorremmo misurare per meglio governare?**

8 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

LE MISURE DI PERFORMANCE DEL SISTEMA E DEI PROCESSI

- MISURE DI CONFORMITÀ ED EFFICACIA
- MISURE DIAGNOSTICHE
- MISURE DI RISULTATO
- MISURE STRATEGICHE

Un semplice principio guida:

- “ misura in modo quantitativo ciò che può essere quantificato;
- misura in modo qualitativo ciò che non può essere quantificato “

**Alcuni aspetti non quantificabili sono particolarmente importanti.
'Non quantificabili' non significa 'non conoscibili'**

L'APPROCCIO PER PROCESSI

1. SIGNIFICATO E RILEVANZA
2. COME VEDERE I PROCESSI
3. OUTPUT: "CHE COSA IL PROCESSO DEVE OTTENERE"?
4. COME "E" IL PROCESSO?
5. COME "VA" IL PROCESSO?

6.L'ANALISI DEL PROCESSO

8 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

L'APPROCCIO PER PROCESSI

1. SIGNIFICATO E RILEVANZA
2. COME VEDERE I PROCESSI
3. OUTPUT: "CHE COSA IL PROCESSO DEVE OTTENERE"?
4. COME "E" IL PROCESSO?
5. COME "VA" IL PROCESSO?
6. L'ANALISI DEL PROCESSO

7.PERCHÉ VA COSÌ?

8 maggio 2011

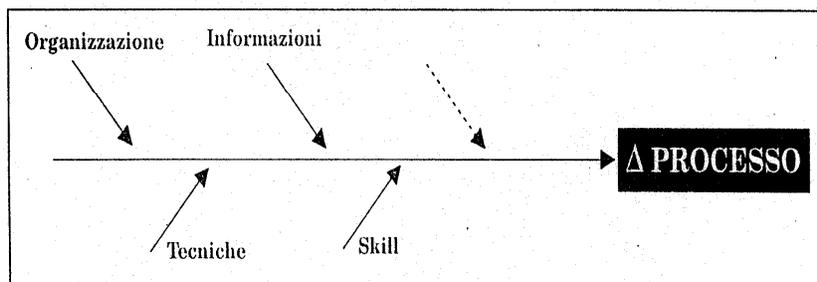
G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

-PERCHÉ VA COSÌ ?

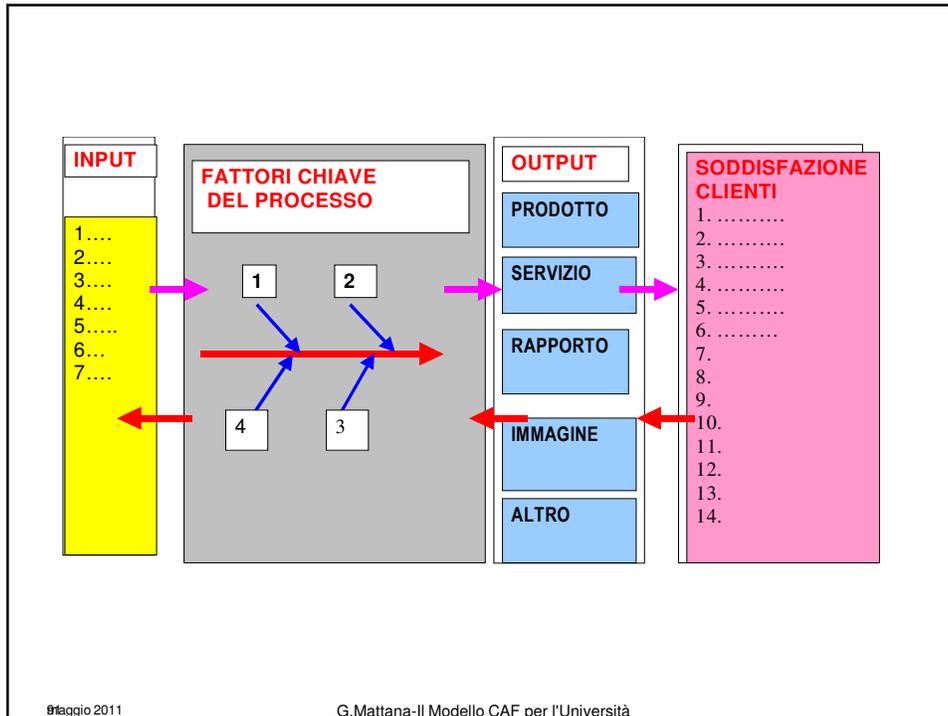
- Conosciamo come vanno i suoi *fattori chiave* e la serie delle sue più rilevanti connessioni causa-effetto?

PERCHÉ VA COSÌ ?

- QUALI SONO LE VARIABILI CRITICHE PER IL PROCESSO?



- QUALI LEVE DEBBO SAPER/VOLER MUOVERE?



L'APPROCCIO PER PROCESSI

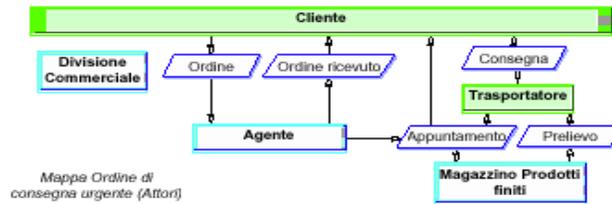
1. SIGNIFICATO E RILEVANZA
2. COME VEDERE I PROCESSI
3. OUTPUT: "CHE COSA IL PROCESSO DEVE OTTENERE"?
4. COME "E" IL PROCESSO?
5. L'ANALISI DEL PROCESSO
6. COME "VA" IL PROCESSO?
7. PERCHÉ VA COSÌ?
- 8. GLI ATTORI ED IL PILOTAGGIO DEI PROCESSI**

© maggio 2011

G. Mattana-II Modello CAF per l'Università

RUOLI DEGLI ATTORI DEL PROCESSO

- **Identificare i ruoli operativi**
esempio



- **Identificare i ruoli possibili di 'conduzione' del processo:**
 - Responsabile del processo
 - Process owner
 - Team del processo
 - ...

CAMBIANO I CRITERI BASE DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI

tendenza DA	A
Risultati economico finanziari	Generazione di valore
Conseguimento di standard	Soddisfazione dei clienti
Controllo	Apprendimento/Miglioramento
Prevalenza di misure individuali	Prevalenza di misure di gruppo
Misure di compito/funzione	Misure interfunzionali
Sintesi per livelli gerarchici	Sintesi per anelli cliente-fornitore
Bilanciamenti e compromessi tra prestazioni	Ricerca di sinergie tra prestazioni

L'APPROCCIO PER PROCESSI

1. SIGNIFICATO E RILEVANZA
2. COME VEDERE I PROCESSI
3. OUTPUT: "CHE COSA IL PROCESSO DEVE OTTENERE"?
4. COME "E" IL PROCESSO?
5. L'ANALISI DEL PROCESSO
6. COME "VA" IL PROCESSO?
7. PERCHÉ VA COSÌ?
8. GLI ATTORI ED IL PILOTAGGIO DEI PROCESSI

9. LA MAPPA DEI PROCESSI E L'INTERAZIONE TRA PROCESSI

9 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

Padroneggiare l'interazione tra i processi

- A-INTERCONNETTERE LE CONNESSIONI INPUT-OUTPUT DEI PROCESSI FONDAMENTALI**
- B-INTERCONNETTERE GLI OUTPUT DELLA RETE DI PROCESSI CON LE CARATTERISTICHE CHE IL CLIENTE ATTENDE.**
- C-INTERCONNETTERE I PROCESSI DI SUPPORTO CON I PROCESSI PRIMARI.**
- D- INTERCONNETTERE I PROCESSI INTERNI CON I PROCESSI DEI FORNITORI E DEI CLIENTI.**
- E-INTERCONNETTERE FRA LORO LE MISURE DEI SINGOLI PROCESSI.**
- F-INTERCONNETTERE LE INFORMAZIONI E LO SCAMBIO DI MESSAGGI TRA GLI ATTORI DEI PROCESSI.**
- G-INTERCONNETTERE LE MISURE CON GLI OBIETTIVI E LE RESPONSABILITÀ.**
- H-INTERCONNETTERE GLI OBIETTIVI CON LE STRATEGIE.**
- I-INTERCONNETTERE LA DOCUMENTAZIONE.**

9 maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

LE DIMENSIONI DEL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

- MIGLIORAMENTI **NEL** PROCESSO
- MIGLIORAMENTI **DEL** PROCESSO
- MIGLIORAMENTI **DELLA RETE** DI PROCESSI

CRITERIO 5 - PROCESSI Valutazione

Valutazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione universitaria sta facendo con riferimento ai seguenti sottocriteri e ai relativi esempi.

CRITERIO 5 - PROCESSI

Sottocriterio 5.1 - Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica - ESEMPI

- a) identificare i processi dell'organizzazione universitaria individuando le relative parti interessate, progettare/riprogettare i processi descrivendoli e documentandoli sistematicamente, con particolare riferimento ai processi chiave e alle interazioni fra gli stessi, sia nel proprio interno, sia nei rapporti con l'esterno;
- b) analizzare e valutare i processi chiave con riferimento ai rischi e ai fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione universitaria e l'evoluzione del contesto di riferimento;
- c) monitorare l'evoluzione della legislazione, della normativa e di altre forme di regolamentazione riguardante i processi dell'organizzazione universitaria, analizzandone l'impatto e applicandone i requisiti in un'ottica di miglioramento e semplificazione dei processi stessi;
- d) definire le interazioni tra i processi, sia nel proprio interno, sia nei rapporti con l'esterno, al fine di una gestione efficace degli stessi in tutte le loro fasi;
- e) identificare i titolari dei processi assegnando loro responsabilità e autorità;
- f) coinvolgere il personale e i portatori di interesse più significativi nella progettazione, sviluppo e, laddove opportuno, nella gestione dei processi chiave;

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

99

CRITERIO 5 - PROCESSI

Sottocriterio 5.1 - Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica -Esempi

- g) destinare adeguate risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- h) introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di performance misurabili orientati ai clienti interni ed esterni;
- i) monitorare e gestire i processi misurandone l'efficienza, l'efficacia, i risultati e gli impatti (output e outcome);
- j) monitorare e valutare gli impatti dei servizi ICT (ad esempio infrastrutture informatiche, siti web, portali, teledidattica e servizi in rete e dell'e-government) sui processi dell'organizzazione universitaria (ad esempio efficienza, qualità, efficacia, privacy, etc.);
- k) riesaminare e migliorare i processi anche attraverso il benchmarking, coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e valutando l'efficacia dei cambiamenti;
- l) identificare, progettare e realizzare cambiamenti di processo anche nell'ottica di consentire la realizzazione di servizi basati sul principio della semplificazione delle procedure amministrative (ad esempio lo sportello unico);
- m) misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

100

CRITERIO 5 - PROCESSI

Sottocriterio 5.2- Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica -ESEMPI

- a) coinvolgere i clienti/utenti e altri portatori di interesse significativi nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/feedback/focus group/inchieste sull'adeguatezza dei servizi o prodotti, tenendo conto anche degli aspetti legati alla diversità e di genere);
- b) coinvolgere i clienti/utenti e i portatori di interesse più significativi nello sviluppo di standard di qualità per i servizi, per i prodotti e per le informazioni rivolte ai clienti/utenti stessi;
- c) usare un linguaggio chiaro nella comunicazione e nella redazione di documenti e atti amministrativi relativi all'attività universitaria (ad esempio, guide dello studente, regolamenti didattici, regolamento tasse, linee guida, etc);
- d) coinvolgere i clienti/utenti nella progettazione e sviluppo di sistemi di informazione e canali di comunicazione;
- e) assicurare ai clienti la disponibilità di informazioni appropriate ed affidabili su prodotti e servizi offerti e modalità di erogazione dei servizi;
- f) promuovere e assicurare l'accessibilità all'organizzazione universitaria nel rispetto anche delle disabilità ad esempio garantendo accessi facilitati e orari di apertura flessibili, fornendo documentazione in una pluralità di supporti e formati (poster, opuscoli, volantini, manifesti, etc.), con linguaggi appropriati che tengano conto delle peculiarità delle diverse categorie di clienti (ad esempio lingue straniere, Braille, etc.) ricorrendo anche a tecnologie innovative (ad esempio infrastrutture informatiche, siti web, portali, servizi in rete, etc.)
- g) promuovere l'interazione e la comunicazione con i clienti, ricorrendo anche alla comunicazione elettronica e alle tecnologie ICT;
- h) sviluppare sistemi di gestione delle richieste di informazione e dei reclami riesaminandone l'efficacia.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

101

CRITERIO 5 - PROCESSI

Sottocriterio 5.3- Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica -ESEMPI

- a) apprendere dalle innovazioni di altre organizzazioni (universitarie e non) a livello nazionale e internazionale;
- b) coinvolgere i clienti e i portatori di interesse più significativi nelle innovazioni di processo (ad esempio sperimentando nuove soluzioni di servizio e di e-government, etc.);
- c) rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni di processo;
- d) identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli e le resistenze all'innovazione

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

102

CRITERIO 5 - PROCESSI

Sottocriterio 5.1 - Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica -Esempi

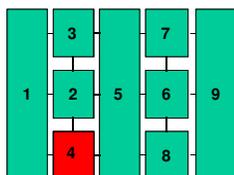
CRITERIO 5 - PROCESSI

Le domande del questionario

QUESITI

- *Nel nostro settore sono identificati, descritti e documentati sistematicamente i processi di lavoro gestiti. 5.1.a*
- *Il nostro settore non coinvolge i clienti/utenti nella progettazione e definizione dei servizi e dei relativi standard di qualità. 5.2.a*
- *Noi non assicuriamo ai clienti/utenti adeguata assistenza, informazioni e sufficienti supporti informativi. 5.2.f 5.2.g*
- *Nel servizio ai clienti/utenti siamo attenti alle loro esigenze anche quando queste ci creano problemi. 5.2.f*
- *Nel nostro settore si cerca di essere sempre all'avanguardia nell'applicazione delle tecniche che rendono la vita più semplice ai clienti/utenti. 5.2.g*
- *Nel nostro settore i rilievi dei clienti/utenti vengono tenuti in alta considerazione. 5.2.h*

CRITERIO 4 - PARTNERSHIP E RISORSE



In che modo l'organizzazione universitaria pianifica e gestisce le proprie partnership chiave – soprattutto con i clienti (studenti, famiglie, imprese, Pubblica Amministrazione e, più in generale, il territorio) - al fine di sostenere le proprie politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi. In tal senso le partnership rappresentano risorse fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Oltre alle partnership, le organizzazioni necessitano delle risorse tradizionali: finanziarie, tecnologiche, infrastrutturali. Tali risorse sono usate e sviluppate per sostenere le strategie dell'organizzazione e i suoi processi più importanti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente.

Le organizzazioni attraverso sistemi di rendicontazione trasparente possono rendersi garanti presso le parti interessate dell'uso legittimo delle risorse a loro disposizione.

Sottocriteri

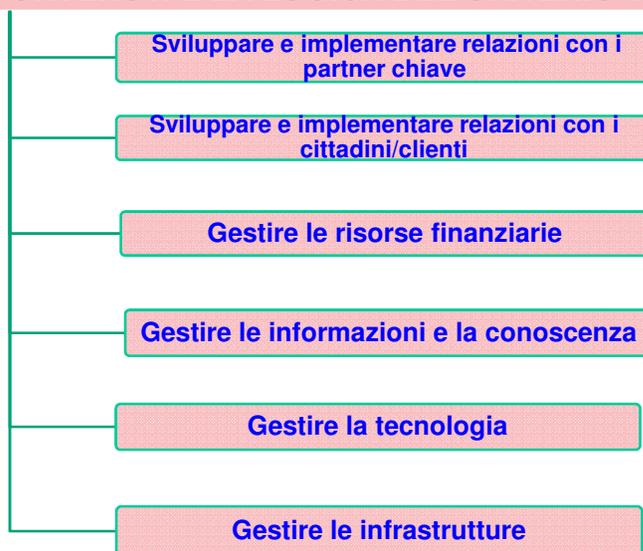
- 4.1 - Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave
- 4.2 - Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti
- 4.3 - Gestire le risorse finanziarie
- 4.4 - Gestire le informazioni e la conoscenza
- 4.5 - Gestire la tecnologia
- 4.6 - Gestire le infrastrutture

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

105

I CONTENUTI E LA LOGICA DEL CRITERIO 4



maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

106

Sc 4.1 - Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Esempi:

- a) identificare i partner strategici potenziali e la natura delle relazioni collegate** (ad esempio progettazione dell'offerta formativa, sviluppo congiunto nell'ambito della ricerca, fornitura/fruizione di servizi, rapporto università-imprese, mondo delle professioni, etc.);
- b) stabilire appropriati accordi di collaborazione con i partner** coerenti con la natura delle relazioni in essere e/o pianificate (ad esempio accordi interuniversitari, consorzi, accordi di cooperazione, accordi università-imprese, accordi con il mondo delle professioni, collaborazioni per la fornitura di tecnologia e di sistemi informatici, collaborazioni per la fornitura e l'erogazione di servizi, etc.) assicurando la condivisione delle conoscenze;
- c) definire le responsabilità di ciascuna delle parti** (includere quelle relative ai controlli) nella gestione delle partnership, avendo particolare attenzione alle tematiche connesse alla proprietà intellettuale;
- d) monitorare regolarmente e valutare i processi e i risultati** in funzione della natura delle partnership;
- e) stimolare e organizzare partnership orientate al raggiungimento di specifici obiettivi- risultati** coerenti con la mission istituzionale e sviluppare e attuare progetti congiunti con le organizzazioni più significative (altre organizzazioni universitarie, enti di ricerca pubbliche private, enti di formazione pubblici e privati e con altre organizzazioni, etc.);
- f) creare le condizioni per la mobilità del personale fra partner;**
- g) stimolare la realizzazione, in collaborazione con i partner (ad esempio con Enti Locali, etc.) di attività nell'area della responsabilità sociale.**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

107

Sc 4.2 - Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

Esempi:

- a) incoraggiare il coinvolgimento dei clienti/utenti in questioni di interesse pubblico e nei processi decisionali del livello politico** (ad esempio attraverso gruppi di consultazione, indagini, sondaggi di opinione, etc.);
- b) essere aperti nei confronti di idee, suggerimenti e reclami dei clienti/utenti e sviluppare e utilizzare appropriati metodi e strumenti per raccogliarli** (ad esempio indagini, gruppi di consultazione, questionari, box per i reclami, sondaggi di opinione, etc.);
- c) assicurare una politica attiva di informazione** (ad esempio circa la distribuzione delle competenze fra gli organi di governo, le diverse unità organizzative quali Sedi, Dipartimenti e Facoltà, i principali processi presidiati e le loro macroattività, etc.);
- d) assicurare la trasparenza dell'organizzazione universitaria nel suo complesso, delle decisioni assunte dai suoi organi e, in generale, quella delle singole attività** (ad esempio attraverso: la pubblicazione delle delibere degli organi dell'organizzazione universitaria, delle relazioni al bilancio, della programmazione strategica, della programmazione triennale, la presentazione dell'organigramma delle diverse strutture, l'organizzazione di conferenze stampa, la pubblicazione di informazioni su Internet, etc.);
- e) incoraggiare attivamente i clienti/utenti ad organizzarsi ed esprimere i propri bisogni e le proprie richieste** (ad esempio: stimolare la creazione di associazioni studentesche e di ex-alumni, prevedere organi interni di ascolto e facilitazione) supportando i relativi gruppi/organizzati di rappresentanza mediante attività programmate di incontri/confronti e condivisione delle principali attività condotte dall'ente e delle aspettative dei clienti/utenti.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

108

Sottocriterio 4.3 - Gestire le risorse finanziarie

Esempi:

- a) **allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici** (intesa come grado di coerenza tra livello di finanziamento e priorità dei diversi obiettivi);
- b) **assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci** (ad esempio attraverso la certificazione di bilancio, la predisposizione di relazioni gestionali e la loro pubblicazione);
- c) **assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie** (ad esempio attraverso politiche di aggregazione degli acquisti, un'attenta valutazione di politiche di insourcing/outsourcing, un'attenta pianificazione delle entrate e delle uscite, etc.) anche attraverso meccanismi di reporting e l'adozione di parametri finanziari;
- d) **introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria** (ad esempio bilancio pluriennale, di programma o progetto, sistema di MBO e correlata assegnazione di budget, project management, adeguati strumenti di simulazione, etc.);
- e) **monitorare in modo sistematico i costi di erogazione e gli standard dei prodotti e dei servizi offerti** dall'organizzazione, coinvolgendo nel processo di analisi le varie unità organizzative (ad esempio mediante controllo di gestione e contabilità analitica, verifiche di qualità dei servizi, indagini di soddisfazione, analisi dei reclami, etc.);
- f) **delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo direzionale** (ad esempio attraverso sistemi di budget con assegnazione di autonomia alle singole strutture);
- g) **basare le decisioni di investimento e i controlli finanziari su analisi costi-benefici e sulla valutazione del rischio** (risk management);
- h) **sviluppare e introdurre moderni sistemi di controllo finanziario** (ad esempio audit interni, risk management, etc.) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari verso tutto il personale;
- i) **dotarsi di sistemi appropriati di contabilità e di accounting** (ad esempio contabilità economico-patrimoniale, contabilità analitica, activity based costing, etc.);
- j) **assicurare l'allocazione interna dei costi (diretti ed indiretti) delle diverse unità organizzative** (attraverso opportuni sistemi di ribaltamento) mediante una lettura contabile analitica (ad esempio individuare i costi riferibili ai singoli processi o attività, anche in termini di impiego di risorse umane);
- k) **includere nei documenti di bilancio (consuntivo, relazione e allegati) dati di performance non finanziarie** (ad esempio rapporto studenti/docenti, rapporto spese fisse di personale/FFO, rapporto tra il numero di tecnici amministrativi e il numero di docenti);
- l) **introdurre analisi comparative** (ad esempio benchmarking) interne all'Ateneo (fra Unità organizzative) e con altre organizzazioni (universitarie e non) e con altri attori significativi.

maggio 2011

G. Mattana-II Modello CAF per l'Università

109

Sc 4.4 - Gestire le informazioni e la conoscenza

Esempi:

- a) **sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici e operativi, sistemi per gestire, archiviare e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione universitaria;**
- b) **assicurare l'acquisizione e l'elaborazione dei dati e la validazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno e il loro utilizzo efficace;**
- c) **monitorare costantemente la disponibilità di informazioni e conoscenza all'interno dell'organizzazione universitaria assicurandone la rilevanza, la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza e l'allineamento con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse più significativi;**
- d) **sviluppare nell'organizzazione universitaria canali di informazione diffusa e capillare impiegando molteplici mezzi** (ad esempio, intranet, circolari, mailing list, comunicazioni destinate a categorie specifiche di personale, etc.) **per assicurare che tutti i dipendenti abbiano accesso alle informazioni significative per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento degli obiettivi;**
- e) **assicurare l'accesso alle informazioni da parte di chiunque (interno o esterno all'organizzazione universitaria) ne abbia necessità;**
- f) **assicurare, per quanto possibile, il consolidamento all'interno dell'organizzazione universitaria del patrimonio di conoscenze del personale in fase di maturità professionale** (ad esempio over 50 come definito a livello europeo) o che lascia/potrebbe lasciare l'organizzazione.

maggio 2011

G. Mattana-II Modello CAF per l'Università

110

Sottocriterio 4.5 - Gestire la tecnologia

Esempi:

- a) **attuare, in coerenza con il sistema di programmazione strategica dell'Ateneo, una politica integrata di gestione delle tecnologie;**
- b) **applicare efficientemente tecnologie appropriate per:**
 - **gestire gli impegni;**
 - **gestire le informazioni e la conoscenza;**
 - **gestire l'efficacia operativa dell'organizzazione;**
 - **sostenere le attività di apprendimento e miglioramento organizzativo e dei servizi;**
 - **gestire la didattica**
 - **gestire la ricerca**
 - **gestire le attività conto terzi**
 - **gestire il trasferimento tecnologico**
 - **garantire l'accessibilità;**
 - **gestire i servizi agli studenti (prenotazioni on line, iscrizioni, certificati, etc.)**
 - **gestire l'intero parco tecnologico con particolare attenzione all'individuazione e sostituzione delle tecnologie obsolete;**
 - **sostenere l'interazione con i portatori d'interesse più significativi e con i partner;**
 - **sostenere lo sviluppo e la gestione dei network interni ed esterni.**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

111

Sottocriterio 4.6 - Gestire le infrastrutture

Esempi:

- a) **bilanciare efficacia ed efficienza delle strutture fisiche con i bisogni e le aspettative dei clienti/utenti** (ad esempio la centralizzazione degli edifici rispetto alla decentralizzazione degli stessi, l'accessibilità per mezzo del trasporto pubblico, l'accessibilità ai parcheggi, etc.);
- b) **assicurare, sulla base di obiettivi strategici e operativi, un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi/attrezzature di lavoro anche in rapporto alle esigenze del personale, alle specificità culturali locali e ai vincoli strutturali** (ad esempio uffici open space rispetto a uffici singoli, agli uffici mobili, etc.) promuovendo l'accessibilità alle infrastrutture e alle attrezzature tecniche (ad esempio numero di postazioni PC e fotocopiatrici per servizio);
- c) **assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli edifici** tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale e dei clienti/utenti con particolare attenzione ai bisogni e alle aspettative delle persone diversamente abili (ad esempio abbattimento delle barriere architettoniche, accessibilità ai parcheggi, al trasporto pubblico e alle tecnologie, etc.);
- d) **assicurare interventi pianificati e sostenibili volti all'efficienza e all'economicità nel mantenimento di edifici, uffici e attrezzature** (manutenzione straordinaria/ordinaria, sostituzione di impianti/attrezzature obsoleti, etc.) in modo da migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo;
- e) **garantire la sicurezza del patrimonio;**
- f) **valutare e gestire l'eventuale impatto negativo delle proprie strutture sulla comunità esterna** all'organizzazione universitaria e sul proprio personale (comprese ergonomia, salute e sicurezza);
- g) **assicurare un impiego ecologicamente corretto delle risorse** lungo tutto il ciclo di vita (ad esempio riducendo e ottimizzando il consumo di risorse di pubblica utilità e ottimizzando logistica e trasporti) anche attraverso l'istituzione di funzioni dedicate (ad esempio energy manager e mobility manager), la promozione del risparmio energetico e della produzione di energia da fonti rinnovabili, la predisposizione di servizi navetta, la stipula di convenzioni per l'uso dei trasporti pubblici, il coordinamento con altri mobility manager presenti sul territorio, etc.;
- h) **sviluppare una politica integrata per la gestione dei materiali, incluso il loro recupero, riciclaggio, eliminazione in condizioni di sicurezza, ad esempio attraverso una gestione diretta o appaltando all'esterno.**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

112

Le domande del questionario

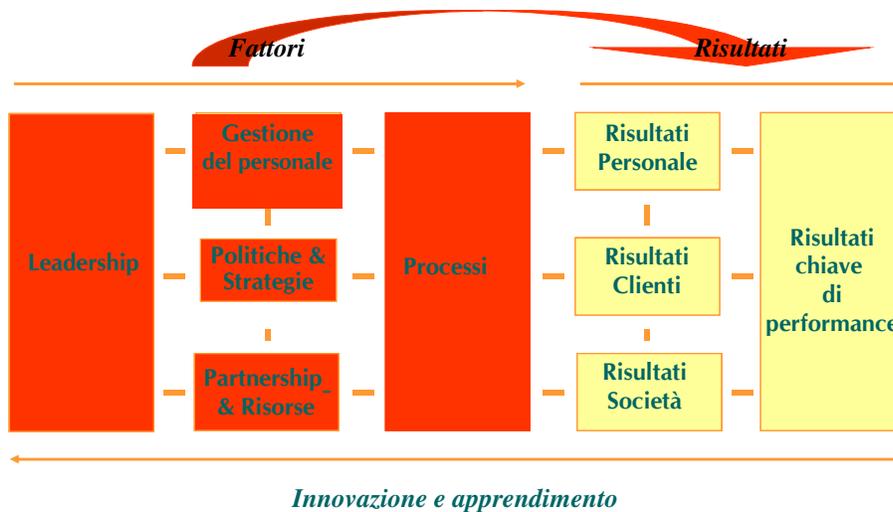
- 4.1.b-Siamo preparati a lavorare con i portatori di interessi (personale di altri settori/aree o Enti, fornitori, consulenti esterni, stagisti, Enti Pubblici, sindacati, ecc.).
- 4.4.d-Non ho facile accesso alle conoscenze che sono necessarie per svolgere bene i miei compiti.
- 4.4.e-C'è un continuo impegno a scambiare le informazioni in stile amichevole, non burocratico.
- 4.3.c. e 4.3.e -E' un obiettivo condiviso del nostro settore essere efficienti ottimizzando le risorse senza compromettere la qualità del risultato.
- 4.6.c-Un efficiente utilizzo dei materiali e delle attrezzature è un obiettivo primario per tutti.

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

113

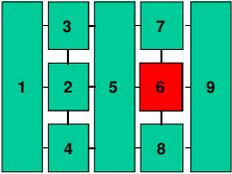
Dai fattori ai risultati



maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

114



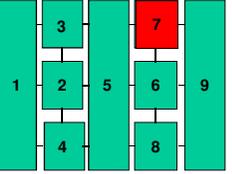
CRITERIO 6 - RISULTATI RELATIVI AI CLIENTI

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai suoi clienti esterni

Sottocriteri

6a. Misure della percezione
6b. Indicatori di performance

maggio 2011 G.Mattana-II Modello CAF per l'Università 115



CRITERIO 7

RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione proprio personale

Sottocriteri

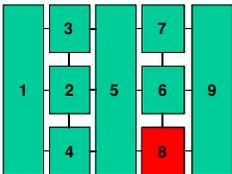
7a. Misure della percezione
7b. Indicatori di performance

maggio 2011 G.Mattana-II Modello CAF per l'Università 116

CRITERIO 8

RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETÀ

Ciò che l'azienda consegue in relazione alla comunità locale, nazionale ed internazionale (a seconda del contesto)



Sottocriteri

8a. Misure della percezione

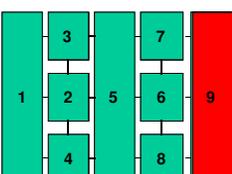
8b. Indicatori di performance

maggio 2011
G.Mattana-II Modello CAF per l'Università
117

CRITERIO 9

RISULTATI CHIAVE DI PERFORMANCE

Ciò che l'organizzazione consegue in relazione agli obiettivi di performance pianificati



Sottocriteri

9a. Risultati chiave di performance

9b. Indicatori chiave di performance

maggio 2011
G.Mattana-II Modello CAF per l'Università
118

Criterio proposto per la raccolta 'risultati' pre-definiti da gruppo CRUI

	Indica l'appartenenza alla mappa generale o ad un servizio specifico	Indica l'area di riferimento della mappa generale (indicata anche nel caso degli indicatori di servizio)	Indica il servizio di riferimento. Nel caso in cui l'indicatore sia generale di ateneo è indicato ATENEO	Riferimento alle aree tipiche della balanced scorecard (innovazione/finanziaria/stakeholder/processi)	Indica il tipo di misura: efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto	Descrizione della misura		Cosa misurare come interpretare
n.	LIVELLO	AREA	SERVIZIO	PROSPETTIVA MAPPA STRATEGICA	TIPO MISURA	Titolo della misura	Specifiche	Scopo/Andamento
61	GENERALE	GOVERNANCE	ATENEO	Innovazione	Stato risorse	Composizione personale docente per categoria (ta e docenti)	Personale docente = N. docenti per le seguenti fasce (di ruolo e t.d. + assegnisti + dottorandi+ docenti a contratto)	Indicatore caratterizzante lo stato delle risorse; non definibile a priori un riferimento.
77	GENERALE	SVILUPPO RISORSE UMANE	ATENEO	Stakeholder	Efficacia oggettiva	Incidenza formazione internazionale per personale TA	N. ore formazione acquisita all'estero/n. ore formazione totali	L'aumento dell'indicatore indica un aumento dell'apertura internazionale
53	SERVIZI	GOVERNANCE	Pianificazione Controllo e Statistica	Processi supporto	Efficacia percepita	Soddisfazione organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione	Indice di soddisfazione complessiva di indagine customer satisfaction (riferimento a laureati)	L'aumento dell'indicatore indica un miglioramento della soddisfazione

maggio 2011 G.Mattana-II Modello CAF per l'Università 119

L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO: LEZIONI APPRESE

- Conoscersi.
- Socializzare la conoscenza.
- Interiorizzare la sequenza: approccio- dispiegamento- risultati.
- Dalle cose al processo che genera le cose.
- Dai miglioramenti sul processo al governo del miglioramento dei processi.
- "Ci siamo mossi in una dimensione fortemente sistemica e olistica; guardiamo le connessioni".
- La scelta di 'cosa migliorare'.
- Quantificare la velocità di miglioramento.

ALCUNI CRITERI CONDIVISI PER LA GUIDA DEL CAMBIAMENTO

- **Guidare il cambiamento è un compito estremamente importante.....**
- **.....ma molto impegnativo**
- **occorre evitare i molti errori possibili e sperimentati**
- **Quale competenza abbiamo nei processi di cambiamento?**
- **Creare un'energia più grande delle resistenze al cambiamento**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

121

Come fare che avvenga?

Un modello (da Kotter) per i processi di cambiamento

- **UN OBIETTIVO FORTE E CHIARO, LEGATO ALLA VISIONE**
- **LA LEADERSHIP E LA STRUTTURA DI GUIDA LUNGO TUTTO IL PERCORSO**
- **CREARE UN SENSO DI URGENZA**
- **COMUNICARE E FAR VIVERE IL CONSENSO E LA PARTECIPAZIONE**
- **DARE LIBERTÀ E STIMOLI PER AGIRE, CREARE "CAMPIONI" E RICONOSCIMENTI**
- **COSTRUIRE DELLE PRIME RAPIDE VITTORIE**
- **NON MOLLARE MAI**
- **VALORIZZARE L'ALBO DEI SUCCESSI CONSEGUITI**

maggio 2011

G.Mattana-II Modello CAF per l'Università

122

**ma, se molti altri lo hanno già fatto,
anche con straordinari successi**

perché non noi?