



## 4 - LA VALUTAZIONE DELLE RISULTANZE

- IL PIANO D'AZIONE
- IL CAF COME PERCORSO DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

dr. Giovanni Mattana



## Perché assegnare un punteggio?

Assegnare un punteggio a ciascuno dei criteri e sottocriteri del CAF ha 4 scopi principali:

1. **Fornire informazioni e dare un'indicazione** sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento.
2. **Misurare i propri progressi**, se si svolge l'autovalutazione con il CAF regolarmente, ogni anno o ogni due anni (pratica raccomandata).
3. **Identificare le buone pratiche** evidenziate dai punteggi elevati ottenuti sia per i fattori abilitanti che per i risultati. I punteggi elevati nei risultati indicano in genere l'esistenza di buone pratiche anche nei fattori.
4. **Aiutare a trovare partner validi da cui imparare (benchmarking – come comparare, benchlearning – cosa imparare gli uni dagli altri) .**

Maggio 2011 G.Mattana -I risultati-II piano d'azione -II CAF come percorso 2

## Sotto criterio.....xy

Griglia di valutazione dei fattori abilitanti – sistema di punteggio avanzato



FASE	GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI FATTORI ABILITANTI						
	Scala Evidenza	0-10 Nessuna evidenza o solo qualche idea	11-30 Alcune deboli evidenze relative a poche aree	31-50 Alcune buone evidenze relative ad aree significative	51-70 Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	71-90 Evidenze molto forti relative a tutte le aree	91-100 Evidenze eccellenti confrontate con altre organizzazioni relative a tutte le aree
PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.						
	Punteggio						
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.						
	Punteggio						
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.						
	Punteggio						
ACT	I correttivi e le azioni di miglioramento sono prese a seguito del controllo dei risultati e diffusi regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.						
	Punteggio						
						Totale /400	
						PUNTEGGIO /100	
<b>PRINCIPALI PUNTI DI FORZA</b>		<b>PRINCIPALI AREE DA MIGLIORARE</b>			<b>RACCOMANDAZIONI</b>		

### Strumento RADAR per la valutazione e gestione dei Fattori®

APPROCCIO:	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Coerente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio ha un chiaro fondamento logico</li> <li>L'approccio ha processi definiti</li> <li>L'approccio è focalizzato sulle esigenze degli stakeholder</li> <li>Nel tempo sono stati introdotti miglioramenti nell'approccio</li> </ul>	Nessuna evidenza o aneddotico	Qualche evidenza	Evidenza	Chiara evidenza	Completa evidenza
<b>Integrato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio supporta la strategia</li> <li>L'approccio è collegato ad altri approcci, ove appropriato</li> </ul>	Nessuna evidenza o aneddotico	Qualche evidenza	Evidenza	Chiara evidenza	Completa evidenza
<b>TOTALE per l'Approccio</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90	95 100
<b>DIFFUSIONE (DEPLOYMENT):</b>	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Attuato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio è implementato nelle aree rilevanti</li> </ul>	Nessuna evidenza o aneddotico	Implementato in ¼ delle aree rilevanti	Implementato in ½ delle aree rilevanti	Implementato in ¾ delle aree rilevanti	Implementato in tutte le aree rilevanti
<b>Sistematico:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approccio è sviluppato in modo tempestivo, con modalità strutturate e con la capacità di gestire i cambiamenti del contesto se necessario</li> </ul>	Nessuna evidenza o aneddotico	Qualche evidenza	Evidenza	Completa evidenza	Completa evidenza
<b>TOTALE per la Diffusione</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90	95 100
<b>VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO</b>	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Misurazione:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sono effettuate misure regolari di efficienza ed efficacia dell'approccio e della sua diffusione</li> <li>Le misure scelte sono appropriate</li> </ul>	Nessuna evidenza o aneddotico	Qualche evidenza	Evidenza	Chiara evidenza	Completa evidenza
<b>Apprendimento e creatività:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'apprendimento è utilizzato per identificare le buone pratiche interne ed esterne e le opportunità di miglioramento</li> <li>La creatività è utilizzata per generare nuovi approcci o per modificare quelli esistenti</li> </ul>	Nessuna evidenza o aneddotico	Qualche evidenza	Evidenza	Chiara evidenza	Completa evidenza
<b>Miglioramento e innovazione:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'output delle misure e dell'apprendimento è utilizzato per identificare, definire le priorità, pianificare e implementare i miglioramenti</li> <li>L'output dalla creatività è valutato, classificato per priorità ed utilizzato</li> </ul>	Nessuna evidenza o aneddotico	Qualche evidenza	Evidenza	Chiara evidenza	Completa evidenza
<b>TOTALE per valutazione e miglioramento</b>	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90	95 100
<b>TOTALE GENERALE</b> gennaio 2011	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90	95 100

G.Mattana-La valutazione 4

## Indagine 2005 – I più importanti benefici dell'autovalutazione con il CAF



L'indagine sugli utenti CAF 2005 mostra che i maggiori benefici di un'autovalutazione includono:

- efficace identificazione dei punti di forza e delle aree da migliorare di un'organizzazione;
- identificazione di azioni di miglioramento pertinenti;
- aumento del livello di consapevolezza e di comunicazione in tutta l'organizzazione;
- aumento della consapevolezza e dell'interesse del personale.

Rispetto agli altri strumenti di TQM, gli utenti CAF in genere considerano il CAF facile da usare, a basso costo e adeguato al settore pubblico.

## 10 PASSI PER MIGLIORARE L'ORGANIZZAZIONE CON L'USO DEL CAF



### Fase 1-L'inizio del viaggio

Passo1 - decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Passo2- comunicare il progetto di autovalutazione

### Fase 2- Processo di autovalutazione

3- formare uno o più gruppi di autovalutazione

4- organizzare la formazione

5 - condurre l'autovalutazione

6 -stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

### Fase 3- Piano di miglioramento/identificazione delle priorità

7- delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di autovalutazione

8- comunicare il piano di miglioramento

9- attuare il piano di miglioramento

10-pianificare la successiva autovalutazione

## Passo 6 - STENDERE UN REPORT DESCRITTIVO DEI RISULTATI DELL'AUTOVALUTAZIONE



Un tipico rapporto di autovalutazione dovrebbe seguire la struttura del CAF e consistere dei seguenti elementi:

1. **i punti di forza e le aree da migliorare per ciascun sottocriterio supportati da rilevanti evidenze;**
2. **un punteggio** individuato in base alla griglia di punteggio;
3. **idee per le azioni di miglioramento.**

Al fine di poter usare il rapporto di autovalutazione come **base per le azioni di miglioramento** è fondamentale che **i vertici dirigenziali lo accettino formalmente e ne approvino i contenuti.**

Se il processo di comunicazione è stato attuato correttamente il vertice dovrebbe riconfermare il suo impegno a implementare le azioni di miglioramento.

E' infine essenziale **comunicare i principali elementi emersi al personale** e a tutti i portatori di interesse che hanno partecipato.

## Step 7- DELINEARE UN PIANO DI MIGLIORAMENTO



La procedura di autovalutazione dovrebbe **andare oltre la stesura del rapporto di autovalutazione** e **condurre direttamente alla definizione di azioni volte a migliorare la performance dell'organizzazione.**

**Il piano d'azione è uno dei principali scopi** dell'autovalutazione condotta con il CAF e anche il mezzo per apportare informazioni vitali al sistema di programmazione strategica dell'organizzazione. E' necessario definire un piano integrato per aggiornare le conoscenze sul funzionamento dell'organizzazione nella sua globalità.

Nello specifico la **logica portante del piano** è che :

1. **è un'azione di pianificazione sistematica ed integrata** che riguarda il funzionamento complessivo dell'organizzazione;
2. **è fondato sui risultati dell'attività di autovalutazione** ed è pertanto basato su evidenze e su dati forniti dall'organizzazione stessa e - cosa assolutamente vitale- sul punto di vista del personale dell'organizzazione;
3. **prende spunto dai punti di forza** focalizzandosi nel contempo sull'eliminazione dei punti deboli dell'organizzazione associando a ciascuno di essi appropriate azioni di miglioramento.

## Individuare le priorità da seguire nelle azioni di miglioramento



Nel preparare il piano di miglioramento, il management potrebbe considerare le seguenti domande:

- **dove vogliamo essere tra 2 anni? tenuto conto della strategia dell'organizzazione,**
- **quali azioni devono essere intraprese per raggiungere questi obiettivi? (strategia/compiti)?**

## Individuare le priorità da seguire nelle azioni di miglioramento



**Il processo** potrebbe essere strutturato come segue.  
Il management:

1. **raccoglie le idee per il miglioramento contenute nel report di autovalutazione e le aggrega per temi;**
2. **analizza le aree di miglioramento e le idee emerse e formula azioni coerenti con gli obiettivi strategici;**
3. **attribuisce le priorità alle azioni di miglioramento usando criteri di loro impatto (basso, medio, alto) nelle aree di miglioramento, come:**
  - peso strategico dell'azione, impatto sui risultati, visibilità interna/esterna);
  - facilità di implementazione delle azioni (considerando il livello di difficoltà, le risorse necessarie e la velocità di realizzazione);
4. **assegna la responsabilità di ciascuna azione definendo le scadenze temporali, i risultati intermedi attesi e le risorse necessarie.**

## Raccomandazioni



Sebbene l'autovalutazione con il CAF sia considerata il punto di partenza di una strategia di miglioramento **di lungo termine**, la valutazione metterà inevitabilmente in luce alcune **aree sulle quali è possibile agire con relativa facilità e rapidità**.

Agire su di esse aiuterà a dare **credibilità al piano di miglioramento** e rappresenterà un ritorno immediato dell'investimento effettuato in termini di tempo e formazione, oltre a fornire un incentivo a continuare: **"il successo genera successo"**.

E' una buona idea **coinvolgere il personale che ha partecipato all'autovalutazione anche nelle azioni di miglioramento**. Questo può essere notevolmente gratificante e può stimolare la fiducia e il morale.

Essi potrebbero inoltre diventare promotori di ulteriori iniziative di miglioramento.

## Passo 8 – COMUNICARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO



La **comunicazione è uno dei fattori critici di successo** di un'autovalutazione e delle azioni di miglioramento che ne conseguono.

Le azioni di comunicazione devono fornire le informazioni necessarie, utilizzando i media appropriati ed essere **rivolte ai corretti destinatari nei momenti giusti**: non solo prima o durante, ma anche dopo l'autovalutazione.

Ciascuna organizzazione dovrebbe decidere se rendere disponibile o meno il report di autovalutazione, ma è buona prassi informare tutto lo staff dei risultati dell'autovalutazione, delle principali conclusioni, delle aree in cui le azioni di miglioramento sono maggiormente necessarie e pianificate.

**Altrimenti viene vanificata la possibilità di creare un'adeguata base di partenza per le azioni di cambiamento e miglioramento.**

In qualsiasi comunicazione sui risultati è buona prassi sottolineare le cose che l'organizzazione fa bene e come intende migliorare ulteriormente. Ci sono diversi esempi di organizzazioni che considerano ormai dati i loro punti di forza in alcuni casi dimenticando, o alle volte non considerando, **quanto importante sia celebrare i successi conseguiti.**

## PASSO 9 – ATTUARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO



Come descritto allo step 7, la **formulazione di priorità** all'interno del piano di miglioramento è **molto importante**. Molti degli esempi riportati nel modello CAF possono essere considerati un primo passo verso azioni di miglioramento. Buone pratiche e strumenti di gestione disponibili possono essere collegati ai diversi criteri del modello.

È necessaria una chiara definizione di scadenze e risultati attesi e l'assegnazione di **un responsabile ("owner") per ciascuna azione prevista**, oltre all'individuazione di possibili scenari alternativi per le azioni più complesse.

Qualsiasi processo di gestione dovrebbe essere basato sul **monitoraggio regolare dell'attuazione e sulla valutazione dei risultati e degli impatti**.

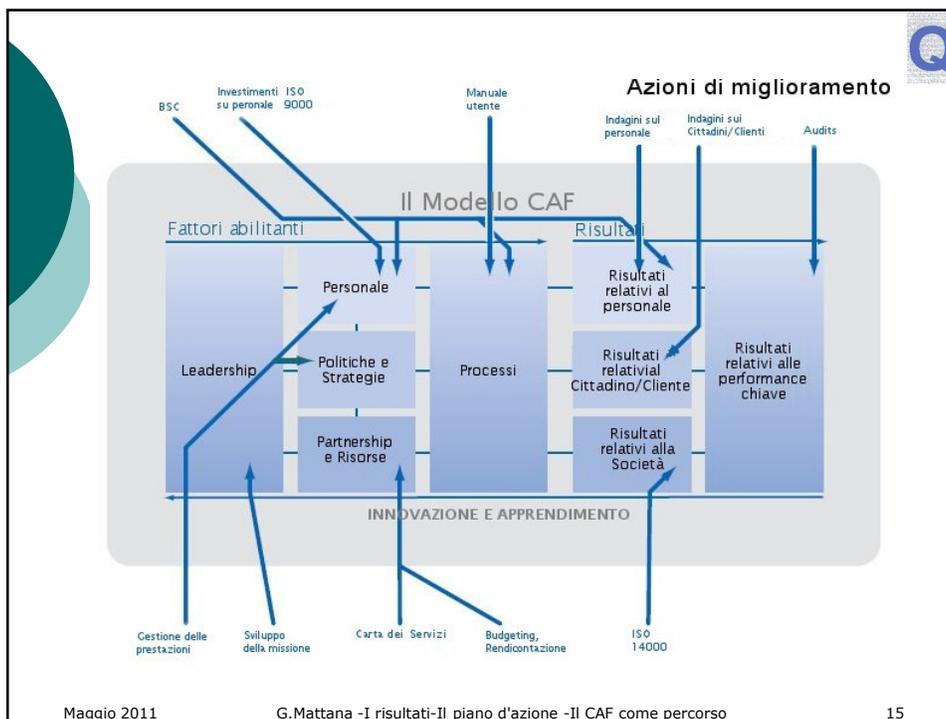
Per migliorare è necessario **stabilire la modalità di misurazione della performance delle diverse azioni (indicatori di performance, fattori critici di successo, ecc...)**.

**Un numero sempre maggiore di Paesi sta introducendo** modalità di riconoscimento basate sull'autovalutazione condotta con il **modello CAF**.

L'autovalutazione con il CAF rappresenta anche un **percorso attraverso il quale giungere al riconoscimento previsto dall' "EFQM Levels of Excellence" ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))**.

L'attuazione del piano d'azione **CAF facilita l'utilizzo permanente di strumenti di gestione come la **Balanced Scorecard****, le indagini di soddisfazione dei clienti e del personale, i sistemi di gestione delle performance, ecc...





## PASSO 10 – PIANIFICARE LA SUCCESSIVA AUTOVALUTAZIONE

**Monitorare i progressi e ripetere la valutazione**

Alcune organizzazioni hanno regolarmente inserito **l'autovalutazione nel proprio processo di pianificazione organizzativa**: le attività di valutazione sono pianificate temporalmente al fine di orientare la definizione annuale degli obiettivi e la richiesta di risorse finanziarie.

La struttura del CAF è semplice, ma il modello è uno strumento molto efficace per valutare i progressi in corso derivanti dal piano di miglioramento.

**E' stata rilevata una preferenza per l'applicazione del CAF ogni 2 anni (dal 44% dei rispondenti)**

Maggio 2011 G.Mattana -I risultati-II piano d'azione -II CAF come percorso 16



## IL LABORATORIO CAF DELLA CRUI

- Il Laboratorio CAF-Università prevede la sperimentazione del modello CAF in ambito universitario e in particolare all'interno del processo periodico della valutazione della performance organizzativa (di struttura) prevista dal Decreto Legislativo n. 150/09.
- **Di fatto è uno strumento di SUPPORTO , di BENCHLEARNING, di EMULAZIONE**



## IL LABORATORIO CAF DELLA CRUI

Il Laboratorio CAF-Università offre agli **Atenei** che vi partecipano – **38 in totale**, compreso l'Ateneo di Modena e Reggio Emilia - l'opportunità di approfondire la conoscenza del modello CAF apprendendo la metodologia, il processo di autovalutazione e di progettazione del miglioramento attraverso un percorso guidato di applicazione del CAF Università.

Il processo di autovalutazione mira ad evidenziare i punti di forza e aree di potenziale sviluppo dell'Amministrazione e si conclude con lo sviluppo di un apposito piano di miglioramento.

**Opera da ottobre 2010** principalmente per armonizzare gli strumenti e criteri di valutazione tra i vari Atenei partecipanti.



**UN AUGURIO DI SUCCESSO AL VOSTRO  
CAMMINO DI AUTOVALUTAZIONE,  
DI SCOPERTA  
E DI MIGLIORAMENTO !**

---

**e Grazie PER L'ATTENZIONE**