

STRUMENTI FORMEZ

Il Formez - Centro di Formazione Studi, ha da sempre avuto una particolare attenzione per le iniziative editoriali; fin dai suoi primissimi anni di attività si è impegnato nella produzione e nella divulgazione di collane e riviste volte a promuovere e potenziare le linee strategiche e le iniziative culturali e operative a sostegno dei modelli evolutivi elaborati dal Parlamento e dai Governi regionali per un più equilibrato sviluppo delle aree svantaggiate del Paese.

Interi generazioni di funzionari pubblici, soprattutto regionali e locali, si sono formati sui "Quaderni Regionali", sui "Quaderni Formez", sulle Riviste "Problemi di Gestione", "Problemi di Amministrazione Pubblica", "Europa e Mezzogiorno" e sulle tante monografie tratte dagli originali e specifici materiali dei corsi di formazione, organizzati e gestiti dal Centro, con il proprio qualificato corpo docente, con eminenti studiosi, con professionisti, dirigenti e funzionari operanti ai massimi livelli di responsabilità nelle Amministrazioni pubbliche.

Questa stagione ricca di stimolanti sfide e di importanti successi è ormai alle nostre spalle; oggi un nuovo Formez si sta affermando in un diverso contesto istituzionale ed operativo. Il Decreto legislativo 285/99, ha individuato nell'Istituto l'Agenzia istituzionale che deve accompagnare i processi di trasformazione del sistema amministrativo italiano per ciò che concerne il vasto e strategico programma per la promozione e lo sviluppo delle risorse umane.

"Promuovere l'innovazione amministrativa, organizzativa e tecnologica della Pubblica Amministrazione e favorire il potenziamento del ruolo e delle competenze delle Regioni e degli enti locali" sull'intero territorio nazionale è la missione che il Formez intende svolgere nel nuovo millennio. Fondamentale è in questa fase, il potenziamento e il coordinamento delle attività editoriali del Centro che poggeranno su tre linee di produzione: Quaderni - momenti di riflessione teorica e culturale su temi di forte impatto innovativo per le P.A.; Strumenti - guide, manuali, modulistica e modellistica di supporto agli operatori per la semplificazione dei processi lavorativi; Ricerche - la conoscenza supportata dalla ricerca empirica per meglio finalizzare gli interventi di formazione, assistenza e consulenza. Il Formez ha inoltre realizzato un Portale in ambiente web per la comunicazione on line.

È con la consapevolezza di chi ha imparato a misurarsi con la mutevole e articolata realtà delle organizzazioni complesse che avviamo questa nuova esperienza editoriale, sicuri di offrire, come sempre, un originale ed utile contributo a quanti sono impegnati a vario titolo nel mondo della formazione.

Carlo Flamment
Presidente Formez

Responsabile editoria

Anna Mura



8

COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

UNO STRUMENTO DI
AUTOVALUTAZIONE PER LE
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



Il volume è stato curato da
Sabina Bellotti, Armando Castro, Claudia Migliore

Help Desk Formez: 081 8555908
e-mail: caf@cipa.net

Organizzazione
Paola Pezzuto



Le esigenze di sviluppo del Paese richiedono amministrazioni pubbliche capaci di elaborare e attuare politiche efficaci, di migliorare la qualità dei servizi, di conseguire un significativo recupero di efficienza. Come suggeriscono le raccomandazioni dell'OCSE, il cambiamento deve essere sostenuto non solo attraverso interventi normativi, ma nel rispetto dell'autonomia dei soggetti e del loro mandato istituzionale.

La necessità di adeguarsi alla mutata realtà impone l'adozione di nuovi e più efficienti modelli organizzativi, di innalzare il livello qualitativo delle prestazioni e di gestire le amministrazioni adottando modalità competitive sotto il profilo della economicità.

Il Formez, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, nell'ambito del nuovo programma "Cantieri per il cambiamento nelle Amministrazioni Pubbliche" presenta il CAF (Common Assessment Framework), uno strumento per l'autovalutazione delle amministrazioni pubbliche europee.

La strada intrapresa con Cantieri è quella di sostenere le amministrazioni nei percorsi di crescita, diffondendo e promuovendo logiche e strumenti idonei a programmare e governare il cambiamento. Il CAF, frutto di una collaborazione fra gli uffici della funzione pubblica degli Stati dell'Unione europea, rappresenta un percorso guidato, pensato per le amministrazioni pubbliche, allo scopo di effettuare l'autovalutazione delle proprie performance. L'individuazione dei punti di forza e debolezza consente a ciascuna amministrazione di programmare piani di cambiamento volti ad utilizzare al meglio le risorse disponibili e produrre nel tempo risultati concreti e duraturi.

Ulteriore vantaggio offerto dal CAF, in quanto strumento approvato e promosso da tutti gli Stati membri, è quello di fornire una base di partenza per l'avvio di attività di benchmarking internazionale tra le organizzazioni del settore pubblico.

INDICE

INTRODUZIONE	11
CAPITOLO 1 Le linee guida	17
CAPITOLO 2 La griglia di autovalutazione	39
CAPITOLO 3 I risultati della sperimentazione italiana	95



INTRODUZIONE





Il Common Assessment Framework (CAF) è il risultato di un processo continuo di supporto e cooperazione da parte delle diverse presidenze dell'UE (Regno Unito e Austria nel 1998, Germania e Finlandia nel 1999 e Portogallo nel 2000). Nel 1998, i Direttori Generali della Pubblica Amministrazione (i "DG") hanno creato uno "Steering Group" con il compito di gestire l'attività comune tra i 16 partner (15 Stati membri più la Commissione) nel campo degli scambi internazionali per lo sviluppo della pubblica amministrazione ("Innovative Public Service Group"). Questo Gruppo ha svolto una funzione di supervisione su diversi fronti, compresi i lavori preparatori di un'importante conferenza internazionale sulle Best Practice (Lisbona, 10 - 12 Maggio 2000) e la messa a punto del CAF.

La struttura di base del Common Assessment Framework (CAF) è stata elaborata sotto la Presidenza Finlandese dell'UE (seconda metà del 1999) facendo riferimento a un lavoro analitico congiunto avviato, sotto la Presidenza Austriaca (seconda metà del 1998), dall'EFQM (European Foundation for Quality Management), dalla Speyer Academy (Scuola di Scienze dell'Amministrazione tedesca) e dall'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni), e alle linee guida alla selezione messe a punto da Speyer sotto la Presidenza Tedesca (prima metà del 1999). Sotto la Presidenza Finlandese e Portoghese (rispettivamente seconda metà del 1999 e prima metà del 2000), è stata prodotta la versione finale del CAF sottoposta anche a verifica mediante un progetto pilota.

Le linee guida del CAF sono state prodotte sotto la Presidenza Francese (seconda metà del 2000) e approvate definitivamente sotto la Presidenza Svedese (prima metà del 2001).

Il CAF viene offerto come supporto alle pubbliche amministrazioni dei Paesi dell'UE per comprendere e utilizzare le tecniche di Quality Management nella pubblica amministrazione. Lo scopo principale del CAF è quello di fornire uno schema semplice e facile da utilizzare, adatto per un processo di autovalutazione delle organizzazioni del settore pubblico in tutta l'Europa. Incorpora le principali caratteristiche sia del modello EFQM (1999) che del modello Speyer e si arricchisce anche degli adattamenti del modello EFQM che sono stati messi a punto in alcuni Stati membri dell'UE (in particolare nel Regno Unito e in Danimarca) che lo rendono più adatto alle amministrazioni pubbliche in generale.



Il CAF si ispira, dunque, a due principi:

- pertinenza e adeguatezza rispetto alle caratteristiche specifiche delle organizzazioni nel settore della pubblica amministrazione;
- compatibilità con i principali modelli organizzativi utilizzati sia nella pubblica amministrazione che nelle organizzazioni private in Europa.

Il CAF si prefigge tre scopi principali:

- fungere da strumento introduttivo per quegli amministratori pubblici che desiderino migliorare le proprie capacità manageriali, che possano essere interessati ad applicare il Quality Management nella propria organizzazione e che vorrebbero utilizzare una procedura semplice di autovalutazione per avere un'idea sull'uso di tali strumenti;
- fungere da collegamento tra i vari modelli e metodologie utilizzate nel Quality Management nell'ambito della pubblica amministrazione dei diversi Paesi dell'UE, introducendo indicatori di confrontabilità tra i risultati prodotti dai diversi sistemi;
- consentire l'introduzione di studi di benchmarking tra le organizzazioni del settore pubblico.

Il CAF è uno schema di autovalutazione nel quale un gruppo di dipendenti di un'organizzazione può effettuare una valutazione critica del proprio ente, sotto la guida di una struttura predefinita.

Utilizza una griglia a nove criteri, cinque relativi ai “fattori abilitanti” e quattro relativi ai “risultati”, individuando i principali aspetti che coinvolgono un'organizzazione pubblica. Per ciascun criterio, un elenco di sottocriteri identifica le principali questioni che dovrebbero essere considerate quando si valuta quel dato aspetto dell'organizzazione.

Per ciascun sottocriterio sono elencate cinque valutazioni alternative, a ciascuna si può attribuire un “punteggio” compreso tra 1 e 5. Questo sistema di “punteggio” consente di effettuare dei confronti di base tra i risultati delle diverse organizzazioni, sia a livello globale che con riferimento ai singoli criteri.

Ovviamente, il risultato dell'autovalutazione dipende interamente dall'accuratezza e buona fede del/i valutatore/i. Nel rispondere a ogni quesito, si chiede ai valutatori di riflettere su come potrebbero spiegare e giustificare la propria risposta a un valutatore esterno facendo riferimento all'evidenza fornita dalle strutture, dalle attività o dai risultati effettivi.

Nella sua formulazione attuale, il CAF viene offerto come strumento di autovalutazione da utilizzare nelle organizzazioni pubbliche interessate a esplorare l'applicazione del Quality Management.

Il CAF è stato messo a punto come strumento di supporto alla cooperazione internazionale nelle amministrazioni pubbliche europee, compreso un benchmarking internazionale. Con ulteriori verifiche e miglioramenti, il CAF potrebbe costituire una base affidabile per la misurazione o il confronto della performance tra le organizzazioni del settore pubblico.

Dopo il successo della conferenza di Lisbona è stato deciso che l'Innovative Public Services Group (IPSG) avrebbe continuato il suo lavoro sotto l'egida dei Direttori

Generali e avrebbe continuato a gestire, monitorare e assistere lo sviluppo e l'applicazione del CAF. In diversi Paesi membri sono state avviate sperimentazioni con l'obiettivo di verificare l'applicabilità e la struttura del CAF. Ad oggi, grazie al contributo delle diverse amministrazioni pilota, l'IPSG sta revisionando le linee guida e la griglia per una prossima versione dello strumento.



CAPITOLO 1

LE LINEE GUIDA

