



UNIVERSITA' DI PISA

Direzione Generale

Ufficio programmazione e valutazione

Autovalutazione Strutture: un possibile approccio semplificato

Lo scopo è introdurre una riflessione su alcuni semplici passaggi, utili per identificare eventuali aree da migliorare nella gestione delle strutture, siano **Direzioni dell'Amministrazione centrale, che Dipartimentali o comunque autonome**. L'anno di riferimento è il 2017.

Trattandosi di una analisi gestionale, il modello di riferimento può essere il CAF (Common Assessment Framework)¹, già sperimentato nel 2011 nel nostro Ateneo.

Il Modello tiene conto in modo strutturato dei cd. "fattori abilitanti"; essi possono definirsi come tutte quelle condizioni organizzative che, se ben disegnate e coordinate, creano un quadro che favorisce l'efficace ed efficiente raggiungimento degli obiettivi, sia strategici, che operativi in senso ampio. (riassunti nella parte destra del modello "risultati").

Schema del modello CAF



La parte sinistra e la parte destra sono collegate da un rapporto causa effetto; la verifica di questi rapporti è di fondamentale importanza per l'autovalutazione, poiché un positivo riscontro è garanzia della sistematicità e riproducibilità di un risultato (sovente esso è frutto dell'interazione di più criteri o sotto criteri,

¹ Per chi volesse approfondire: <http://www.qualitapa.gov.it/autovalutazione/>

all'interno dei fattori). Come emerge dalle linee di collegamento tra i vari fattori abilitanti, esiste una relazione tra gli stessi, per cui la qualità di uno è condizione decisiva per la qualità dell'altro.

Un approccio razionale di analisi, **semplificando al massimo**, potrebbe svilupparsi su:

1) Risultati

- a- Identificazione dei principali clienti/utenti (sia interni che esterni) dei servizi erogati dalla struttura;
- b- Identificazione dei **principali servizi** che interessano ogni cliente/utente;
- c- Focus sull'efficacia ed efficienza con cui attualmente tali servizi vengono forniti;²

2) Fattori abilitanti

- d- Identificazione **dei macroprocessi "core"** (rif. fattore 5. Processi) che hanno in uscita i servizi erogati;
- e- Focus sul loro grado di adeguatezza, nonché di quello degli altri fattori (personale etc.) che sostengono lo svolgimento di tali macroprocessi.

Chiaramente gli eventuali punti di debolezza si manifesteranno in prima battuta, in genere, a livello di risultati di performance. Ma a tale livello essi vengono solo constatati, misurati, valutati.

Non è a tale livello però che si individuano i fattori organizzativi sui quali si deve agire per migliorare i risultati.

I risultati si possono migliorare solo agendo sui fattori che li generano.

E' l'autovalutazione dei fattori abilitanti quindi che porta a scoprire le cause, cioè le eventuali debolezze della struttura. **Perciò le aree da migliorare che il rapporto dovrà particolarmente evidenziare sono quelle relative alla parte sinistra del modello, quella dei fattori abilitanti.**

Analogamente riguardo ai punti di forza, questi si identificano in primo luogo a livello di performance, però la diagnosi deve portare a identificarne le cause organizzative – e queste dovranno essere messe in evidenza.

L'arrivo di questo percorso di riesame dovrebbe quindi condurre ad un quadro dei punti di forza e delle eventuali aree suscettibili di miglioramento della struttura.

Nell'attuale momento di avvio della nuova organizzazione un approccio di questo genere potrebbe essere particolarmente utile, anche per identificare i punti nei quali si devono situare le maggiori soluzioni di continuità rispetto al passato. Così si orienta la pianificazione di azioni correttive/di sviluppo, da formalizzare in obiettivi operativi 2017 per l'area delle attività ordinarie, nel senso di rilevanti processi "core" della struttura.

Un'analisi di questo genere porta ad identificare in prevalenza obiettivi definibili come "autonomi" (OPA), ma ciò non toglie che essi siano correlabili anche ad uno o più obiettivi strategici, fino ad integrarne l'attuazione, diventando per ciò stesso OPN. Anzi in questo caso emerge il coordinamento tra le strategie generali e quelle che potrebbero definirsi proprie delle singole strutture (cosa declinabile non solo nell'ambito gestionale, ma anche - e forse prima - in quello delle tre attività istituzionali in senso proprio, didattica, ricerca e terza missione).

² Questo punto necessita di un minimo di informazioni di ritorno sulla soddisfazione dei clienti/utenti, ove non vengano fatte raccolte strutturate si utilizzeranno in prima battuta quelle comunque a conoscenza dei Responsabili dei processi.