



Fondo europeo agricolo
per lo sviluppo rurale:
l'Europa investe
nelle zone rurali



MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



Assessorato
Agricoltura



2013
FORUM PA
29 MAGGIO

Qualità e Pubblica Amministrazione

Gli strumenti di governance verso Europa 2020
nella gestione dei Programmi di Sviluppo Rurale

Percorsi di Eccellenza

Francesco Massaro

Coordinatore dell'AGC 11 Sviluppo Attività Settore Primario della Giunta Regionale della Campania.

Autorità di Gestione del PSR Campania 2007/2013.





Fino a vent'anni fa era raro sentir parlare di qualità nella Pubblica Amministrazione. Oggi, anche grazie alla diffusione di modelli orientati al *Total Quality Management*, si sta consolidando la cultura della qualità e dell'orientamento al Cliente/Utente. Si è capito che per le organizzazioni, siano esse private o pubbliche, è ormai indispensabile rendere i propri processi di lavoro efficaci ed efficienti e le risorse umane flessibili, capaci di apprendere e di innovare.

Occorre migliorare la qualità organizzativa e gestionale delle PA, perché le loro *performance* incidono in maniera determinante sulla capacità competitiva del sistema Paese.

La Regione Campania, nello specifico l'Area Sviluppo Attività Settore Primario, ha ormai ben chiaro che una parte importante della propria mission è quella di facilitare i processi di sviluppo organizzativo, migliorando sensibilmente la qualità della propria azione amministrativa; è consapevole tuttavia che, per fare Qualità, ovvero per migliorare i servizi offerti ai clienti interni ed esterni, è indispensabile un duro e costante lavoro che alimenti il cambiamento.

Percorsi di Eccellenza: le tappe di un percorso



Fondo europeo agricolo
per lo sviluppo rurale:
l'Europa investe
nelle zone rurali



Come quello messo in campo già a partire dalla sfida legata alla gestione dei Fondi Europei Feoga e Sfop nella programmazione 2000-2006, che, sia per l'introduzione di meccanismi come il disimpegno automatico e la riserva di premialità, sia per la forte volontà dell'Amministrazione di migliorare i risultati raggiunti con la programmazione 1994-1999, è stata affrontata con rinnovato slancio: maggiore chiarezza e trasparenza delle regole e delle procedure, maggiore efficienza nei processi di lavoro, maggiore attenzione alle esigenze degli utenti. In sintesi, **più Qualità**.

In questo contesto di cambiamento, l'AGC 11 ha ricercato da subito una significativa crescita dell'efficacia e dell'efficienza amministrativa, reingegnerizzando il modello organizzativo del Programma Operativo Feoga e Sfop e informatizzando i processi di lavoro.

Nel corso degli anni, poi, attraverso azioni ispirate al miglioramento continuo, ha adeguato il modello organizzativo e, anche grazie a tali azioni, ha raggiunto, nella gestione del Programma, ottime *performance* finanziarie, tanto da accreditarsi quale best practice per realtà amministrative analoghe.

Già nel 2005, l'AGC 11 ha sentito l'esigenza di misurarsi e, quindi, di autovalutare attraverso il modello *Common Assessment Framework* (promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica) il proprio stato di forma, per identificare eventuali aree di criticità e mettere in campo coerenti azioni di miglioramento organizzativo. E, grazie alle esperienze di innovazione organizzativa già maturate, l'Area viene identificata, su impulso della Giunta regionale - Area Affari Generali, Gestione e Formazione del Personale, Organizzazione e Metodo - quale "contesto" per la sperimentazione del percorso metodologico e tecnico individuato dal CAF.

La gestione delle misure cofinanziate dal POR Campania 2000-2006 fondi FEOGA/SFOP viene identificata come ambito di sperimentazione del CAF ed è grazie alla metodologia sottesa a tale strumento che è stato possibile analizzare i processi ed individuare i punti di forza e debolezza. Dall'autovalutazione CAF è scaturito il Piano Strategie ed azioni per la Qualità, le cui 8 iniziative di miglioramento sono state realizzate nel periodo ottobre 2005 – dicembre 2006.



A seguito della sperimentazione del modello **CAF**, l'Area ha presentato la propria candidatura alla prima edizione del premio Qualità PP.AA. promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, risultando, **nel maggio 2006**, tra le **vincitrici della categoria "Regioni, Province, Città metropolitane"**. Nella logica del miglioramento continuo, l'AGC 11 ha realizzato una seconda autovalutazione del processo di gestione del POR al fine di verificare l'entità dei miglioramenti ottenuti a fronte dei gap rilevati. L'autovalutazione ha favorito:

- il rafforzamento della conoscenza della logica *TQM (Total Quality Management)*;
- la diffusione e la condivisione degli obiettivi dell'autodiagnosi;
- una più consapevole indagine sulle cause dei "*performance gap*";
- una più puntuale progettazione di interventi di miglioramento mirati.

Percorsi di Eccellenza: le tappe di un percorso dal CAF all'EFQM



Fondo europeo agricolo
per lo sviluppo rurale:
l'Europa investe
nelle zone rurali



L'estensione del processo di autovalutazione ad altri settori/servizi si è tradotta in un consolidamento dell'approccio al corretto utilizzo di strumenti di valutazione delle *performance* organizzative nonché, coerentemente con il Percorso verso l'Eccellenza avviato dall'Amministrazione nel novembre 2006, nella sperimentazione del modello **EFQM (European Foundation for Quality Management)**, in sostituzione del CAF. Tale autovalutazione, data la coincidenza con il periodo di transizione dal POR 2000-2006 al PSR 2007-2013, ha richiesto il coinvolgimento di tutte le risorse interne all'organizzazione nel processo di autodiagnosi finalizzato al miglioramento. Per garantire la governance del cambiamento sin dall'avvio sono stati istituiti Comitati *ad hoc* con funzioni di:

- indirizzo e supervisione: **Comitato Direttivo**;
- coordinamento delle attività e stesura della reportistica prevista per l'autovalutazione: **Comitato di autovalutazione**;
- affiancamento ai membri del Comitato di autovalutazione nelle diverse fasi del processo di autodiagnosi organizzativa: **Gruppo di Supporto**.

Il percorso metodologico ed il valore di questa esperienza si concretizzano oggi in una delle **innovazioni** individuate nella **struttura organizzativo di supporto al PSR 2007-2013** al cui interno è prevista, appunto, **l'Unità per il miglioramento organizzativo**. Il DRD n. 42 del 29 ottobre 2008 affida a tale unità lo scopo di “assicurare il costante adeguamento dell'organizzazione di supporto al Programma attraverso azioni di sviluppo delle risorse umane e di miglioramento continuo dei processi/procedure”. **Questa unità, che assume il compito di intercettare i cambiamenti di contesto, in particolare normativo, e le esigenze interne di cambiamento e di trasformarle in azioni di miglioramento sia sugli strumenti che sulle risorse umane, opera oggi, in particolare, nel miglioramento continuo di uno dei principali fattori abilitanti, ovvero quello dei Processi (Gestione dei processi e del cambiamento) attraverso l'ormai consolidato approccio PDCA (*Plan-Do-Check-Act*):**

- pianificare gli obiettivi e progettare i processi adatti a poterli perseguire (PLAN);
- attuare i processi, assegnando obiettivi e formando opportunamente gli addetti (DO);
- monitorare e misurare gli scostamenti tra risultati previsti e obiettivi conseguiti (CHECK);
- adottare azioni capaci di migliorare continuamente le prestazioni dei processi (ACT).

Percorsi di Eccellenza: le tappe di un percorso 2007-2008



2 La realizzazione del Piano di intervento con il quale l'Area si è candidata al Percorso verso l'Eccellenza, ha consentito il conseguimento, **nel dicembre 2007**, della certificazione relativa al Primo Livello di Eccellenza. L'esigenza, fortemente avvertita dal management dell'Area, di dare continuità al percorso di miglioramento e, al contempo, di operare in termini di confronto con altre organizzazioni, anche al fine di dimostrare un'elevata competitività nel settore di riferimento si è concretizzata, nel luglio 2007, nella candidatura dell'Area al **secondo livello del Percorso di Eccellenza - Riconoscimento di Eccellenza (*Recognized for excellence*)**.

3 Nell'aprile 2008 l'AGC 11 ha avviato le attività relative alla predisposizione **dell'Application**. La stesura della stessa ha richiesto la riattualizzazione dell'autodiagnosi dell'Area relativa alla gestione del POR Campania fondi FEOGA – SFOP alla luce dei cambiamenti organizzativi legati all'attuale gestione del FEASR (Fondo Europeo Agricoltura E Sviluppo Rurale) 2007 – 2013. Il documento elaborato è stato oggetto della una valutazione da parte degli *assessor EFQM* e della successiva verifica *on site* a valle della quale all'Area è stato assegnato il **Riconoscimento del Secondo Livello di Eccellenza**.

Percorsi di Eccellenza 2011-2013



Fondo europeo agricolo
per lo sviluppo rurale:
l'Europa investe
nelle zone rurali



Nel periodo marzo – novembre 2011 è stata realizzata l'Autovalutazione del Settore SIRCA secondo il modello EFQM, è stato elaborato l'Application e definito il Piano di miglioramento del Settore. Il Piano elaborato consta di cinque iniziative di miglioramento, attualmente in corso di realizzazione, il cui completamento è previsto per il mese di dicembre 2012. Nel mese di ottobre c.a. il Settore SIRCA ha inviato l'Application all'AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità) per sottoporlo alla valutazione da parte degli *assessor* EFQM la cui visita *on site* è stata realizzata nel mese di dicembre 2012. **Il settore S.I.R.C.A. dell'Area Generale di Coordinamento Sviluppo Attività Settore Primario ha ottenuto il Riconoscimento per il 2° Livello di Eccellenza EFQM.**

 **A febbraio 2013 l'AICQ ha attribuito al Settore S.I.R.C.A. dell'Area Generale di Coordinamento Sviluppo Attività Settore Primario, Regione Campania il Riconoscimento per il 2° Livello di Eccellenza EFQM "RECOGNIZED FOR EXCELLENCE" nella fascia "5 stelle".**