

Migliorare le organizzazioni pubbliche
attraverso l'autovalutazione

CAF 2013

Aprile 2014

PRESENTAZIONE

Per gestire un'organizzazione e renderla adeguata ai propri fini istituzionali è utile far ricorso a modelli di *Total Quality Management* o, cosiddetti, di eccellenza. L'utilità risiede nella loro funzione di "bussola" a supporto della dirigenza.

L'autovalutazione CAF aiuta le amministrazioni pubbliche a:

- ricondurre tutte le attività ad una visione complessiva e sistemica
- individuare i punti di debolezza della performance organizzativa
- realizzare processi di coinvolgimento e delega delle responsabilità che motivano il personale e rafforzano le competenze esistenti
- perseguire, attraverso azioni pianificate e basate su evidenze empiriche, il miglioramento continuo della gestione.

Il "CAF 2013" contiene gli ultimi aggiornamenti introdotti a livello europeo nel modello, nato nel lontano 2000 quale risultato della cooperazione tra i Ministri responsabili delle funzioni Pubbliche dell'Unione Europea. Questa versione in lingua italiana è stata adattata rimanendo il più possibile fedeli al testo in lingua inglese che, nel caso di dubbi interpretativi, invito a consultare.

Modificare la cultura di un'organizzazione è un processo lungo e complesso, ma se adeguatamente guidato può generare molte dinamiche positive.

Buon lavoro e buon viaggio verso il miglioramento e l'eccellenza!

Sabina Bellotti
Referente nazionale del CAF network europeo

Testo a cura di Sabina Bellotti

Hanno contribuito alla traduzione: *Clara Alemani, Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, Paola Perrino*

Editing: Lorella Candido

Indice

Premessa	3
Introduzione	5
Criteri relativi ai fattori abilitanti	
Criterio 1: Leadership	14
Criterio 2: Strategia e Pianificazione	18
Criterio 3: Personale	23
Criterio 4: <i>Partnership</i> e Risorse	27
Criterio 5: Processi	34
Criteri relativi ai risultati	
Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente	38
Criterio 7: Risultati relativi al personale	41
Criterio 8: Risultati relativi alla responsabilità sociale	44
Criterio 9: Risultati relativi alle <i>performance</i> chiave	47
Sistemi di Punteggio e Griglie di Valutazione CAF	49
Linee guida per l'uso del CAF	57
Glossario	69
Allegato	85
Struttura del CAF 2006 comparata con l'edizione 2013	85

Premessa

Le amministrazioni pubbliche in tutta Europa, oggi più che mai, sono chiamate a dimostrare e a migliorare la propria capacità di sostenere e sviluppare il benessere sociale. In questo periodo di crisi socio-economica e di austerità, l'efficacia delle politiche, le *performance* organizzative e la qualità dei servizi pubblici rappresentano fattori cruciali per rispondere al mutamento dei bisogni e delle aspettative di cittadini e imprese.

Da diversi anni le amministrazioni pubbliche hanno accettato questa sfida e si sono fortemente impegnate per mettere in atto tecniche e metodi innovativi allo scopo di migliorare la propria efficienza, efficacia e responsabilità economica e sociale. Diversi sono stati gli approcci promossi da tutte le tipologie di organizzazioni pubbliche e in ogni settore di competenza, a livello europeo, nazionale, federale, regionale e locale. Molte di queste iniziative hanno avuto successo; altre, invece, si sono rivelate fallimentari a causa, talvolta, di approcci non sufficientemente coerenti e sostenibili.

Lo *European Public Administration Network*, sede di confronto fra rappresentanti della funzione pubblica degli Stati Membri dell'Unione Europea, consapevole di tale problematica, ha invitato i propri esperti a progettare un modello basato su un approccio olistico in grado di sostenere le amministrazioni pubbliche nella loro ricerca del miglioramento continuo. Nel maggio del 2000 è stato presentato il *Common Assessment Framework* (CAF) quale primo strumento europeo di *Total Quality Management* specificatamente studiato e sviluppato dal settore pubblico. Si tratta di un modello generale, semplice, accessibile, facile da utilizzare dalle organizzazioni di tutti i settori della pubblica amministrazione e che tratta tutti gli aspetti dell'eccellenza organizzativa.

Dal lancio del Modello ad oggi, le amministrazioni pubbliche registrate come utenti CAF sono quasi 3000, e molte migliaia di più quelle che, dentro e fuori i confini europei, utilizzano il CAF per le proprie esigenze di sviluppo. Allo scopo di rendere il Modello sempre più rispondente alle loro aspettative e di adeguarlo allo sviluppo e ai cambiamenti intervenuti nella società e nelle tecniche di gestione, il CAF è stato revisionato due volte, nel 2002 e nel 2006. Dopo sei anni di esperienza di utilizzo della versione 2006, il Modello è stato nuovamente rivisto sulla base dei *feedback* ricevuti da oltre 400 utenti CAF e dai Corrispondenti nazionali CAF.

Quest'ultima revisione ha reso il Modello CAF 2013 ancora più solido e adatto a sostenere il settore pubblico a beneficio di tutti i suoi portatori d'interesse e, in particolare, dei cittadini. Concetti quali "orientamento all'utenza", "*performance*", "innovazione", "etica", "*partnership* efficaci" e "responsabilità sociale" sono stati approfonditi, per aumentare le opportunità di sviluppo delle organizzazioni del settore pubblico. Questa nuova versione è il risultato di un'intensa collaborazione tra i corrispondenti nazionali CAF degli Stati Membri dell'UE, sostenuti dal Centro Risorse Europeo CAF dello *European Institute of Public Administration* (EIPA) di Maastricht.

Scopo di questo manuale e delle linee guida è quello di sostenere coloro che quotidianamente lavorano nelle pubbliche amministrazioni per fornire un servizio di qualità. Migliaia sono le amministrazioni pubbliche in tutta Europa che hanno già iniziato il proprio viaggio verso l'eccellenza avvalendosi del Modello CAF e dimostrando che funziona.

Il nostro invito è quello che vi uniate a loro, diventando membri di questa dinamica comunità CAF. Benvenuti nel mondo della Qualità Totale del settore pubblico e buona fortuna per il viaggio verso l'Eccellenza!

Il Network Europeo dei Corrispondenti Nazionali CAF &
il Centro Risorse Europeo CAF dell'EIPA

Introduzione

Contenuti del Modello CAF 2013

Definizione

Il *Common Assessment Framework* (CAF) è uno strumento di *Total Quality Management* (TQM) sviluppato dal settore pubblico per il settore pubblico e ispirato dal Modello di eccellenza della *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance* organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale e alla società si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le strategie e la pianificazione, il personale, le *partnership*, le risorse e i processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente, secondo l'approccio olistico di analisi delle *performance* organizzative.

Scopo principale

Il CAF è pubblico e gratuito. Si presenta come uno strumento di facile utilizzo per assistere le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle *performance*. Il CAF è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli: europeo, nazionale, federale, regionale e locale.

Si propone come strumento catalizzatore dell'intero processo di miglioramento di un'organizzazione pubblica e ha cinque scopi principali:

1. Introdurre le amministrazioni pubbliche alla cultura dell'eccellenza e ai principi del TQM.
2. Guidarle progressivamente verso un ciclo PDCA (*Plan - Do - Check - Act*) pienamente sviluppato.
3. Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e una definizione delle azioni di miglioramento.
4. Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità, sia nel settore pubblico sia in quello privato.
5. Facilitare il *benchlearning* fra le organizzazioni del settore pubblico.

Le amministrazioni che iniziano a utilizzare il CAF ambiscono ad intraprendere un cammino verso l'eccellenza delle *performance* e a diffondere la cultura dell'eccellenza nella propria organizzazione. L'uso efficace del Modello dovrebbe, nel tempo, condurre verso un ulteriore sviluppo di questo tipo di cultura e di modo di pensare all'interno dell'organizzazione.

IL MODELLO CAF



La struttura a nove criteri definisce gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione in qualsiasi analisi organizzativa. I Criteri da 1 a 5 si riferiscono alle prassi gestionali di un'organizzazione: i cosiddetti Fattori Abilitanti. Essi descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati attesi. Nei criteri da 6 a 9 vengono misurati i risultati ottenuti relativamente ai cittadini/clienti, al personale, alla responsabilità sociale e alle *performance* chiave, attraverso misure di percezione e di *performance*. Ciascun criterio è articolato in una serie di sottocriteri. I 28 sottocriteri individuano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione. Essi sono illustrati con esempi che ne spiegano il contenuto più in dettaglio e suggeriscono le possibili aree da prendere in considerazione per esaminare come l'organizzazione soddisfi i requisiti espressi nei sottocriteri. Questi esempi descrivono un ampio numero di buone pratiche sviluppate in tutta Europa. Non tutte sono pertinenti in ciascuna organizzazione, ma molte possono essere considerate punti di attenzione durante il processo di autovalutazione. Integrare gli esiti della valutazione dei fattori abilitanti e dei risultati nelle prassi gestionali dell'organizzazione costituisce il ciclo dell'innovazione e dell'apprendimento continui che sta alla base del percorso verso l'eccellenza.

Collegamenti trasversali all'interno del Modello

L'approccio olistico del *TQM* e del CAF non significa solamente che ogni aspetto del funzionamento di un'organizzazione debba essere valutato attentamente, ma anche che tutti gli elementi che compongono il Modello hanno un impatto reciproco l'uno sull'altro. Occorre distinguere tra:

- la relazione causa-effetto tra la parte sinistra del Modello (i fattori abilitanti, le cause) e la parte destra (i risultati, gli effetti);
- la relazione olistica fra le cause (fattori abilitanti).

Collegamento trasversale tra la parte sinistra e la parte destra del Modello
Consiste nella relazione causa-effetto fra i fattori abilitanti (cause) e i risultati (effetti), ma anche nella relazione causale tra risultati e fattori. La verifica dei legami di causa effetto è di fondamentale importanza nell'autovalutazione, poiché l'organizzazione dovrebbe sempre controllare la coerenza tra il risultato dato (o un insieme di risultati omogenei) e le evidenze raccolte nei criteri e nei sottocriteri pertinenti dei fattori abilitanti. Tale coerenza è talvolta difficile da verificare visto che, dato il carattere olistico dell'organizzazione, diverse cause (fattori abilitanti) interagiscono le une con le altre nel produrre i risultati. In ogni caso, durante il processo di valutazione, è necessario verificare la coerenza tra i risultati, evidenziati nel lato destro del Modello, e i criteri appropriati sul lato sinistro.

Collegamento trasversale tra criteri e sottocriteri dei fattori abilitanti
Dal momento che la qualità dei risultati è in grande parte determinata dalla tipologia e dalla consistenza delle relazioni tra i fattori abilitanti, è necessario che tali relazioni siano esaminate durante il processo di autovalutazione. La loro consistenza varia da un'organizzazione all'altra e la loro natura determina in larga misura la qualità dell'organizzazione. Le relazioni ovviamente non sono limitate solo ai criteri. Spesso ci sono significative interazioni e relazioni anche a livello dei sottocriteri.

I sottostanti 8 principi dell'Eccellenza

In quanto strumento di *TQM*, il CAF aderisce ai concetti fondamentali dell'eccellenza, così come formulati in origine dall'*EFQM*, li adatta al settore pubblico e li propone quali principi base per il miglioramento delle *performance* delle amministrazioni pubbliche. L'adesione a questi principi è ciò che rende differente una pubblica amministrazione tradizionalmente burocratica da una orientata verso la gestione della qualità.



- **Principio 1: Orientamento ai risultati**
L'organizzazione si focalizza sui risultati. Vengono raggiunti risultati che soddisfano tutti i portatori di interesse (le autorità, i cittadini/clienti, i *partner* e il personale) in relazione ai target programmati.
- **Principio 2: Focalizzazione sul cittadino/cliente**
L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti, sia effettivi che potenziali. Li coinvolge nello sviluppo di prodotti e servizi e nel miglioramento delle sue *performance*.
- **Principio 3: Leadership e fermezza di propositi**
Questo principio descrive un tipo di *leadership* al tempo stesso visionaria e capace di mantenere gli obiettivi prefissati in un ambiente in continuo mutamento. I *leader* elaborano e formulano in modo chiaro *mission*, *vision* e valori; creano e mantengono un ambiente interno capace di coinvolgere il personale nella realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.
- **Principio 4: Gestione per processi e fatti**
Questo principio guida l'organizzazione ad agire sapendo che un risultato atteso è raggiunto in modo più efficiente quando le risorse e le attività sono gestite per processi e che le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e informazioni.
- **Principio 5: Coinvolgimento e sviluppo del personale**
Il personale ad ogni livello costituisce il fattore più importante di un'organizzazione e il suo pieno coinvolgimento favorisce un utilizzo delle competenze a beneficio di tutta l'organizzazione. Il contributo del personale dovrebbe essere ottimizzato attraverso il suo sviluppo e coinvolgimento e con la creazione di un ambiente di lavoro basato su valori condivisi e su una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione e riconoscimento.
- **Principio 6: Miglioramento continuo e innovazione**
La sfida dell'eccellenza è mettere in discussione lo *status quo* e cambiare continuando ad apprendere per creare opportunità di innovazione e miglioramento. Il miglioramento continuo dovrebbe essere, quindi, un obiettivo permanente dell'organizzazione.
- **Principio 7: Sviluppo delle partnership**
Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno di altre organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi e devono quindi sviluppare e mantenere *partnership* in grado di creare valore aggiunto. Un'organizzazione e i propri fornitori sono interdipendenti e un rapporto reciprocamente proficuo migliora la capacità di entrambi di creare valore.
- **Principio 8: Responsabilità sociale**
Le organizzazioni del settore pubblico devono assumersi le proprie responsabilità sociali, rispettare la sostenibilità ecologica e cercare di soddisfare le principali aspettative e bisogni della comunità locale e globale.

Questi principi di Eccellenza sono integrati nella struttura del Modello CAF e il miglioramento continuo dei 9 criteri porterà, con il tempo, l'organizzazione ad un elevato livello di maturità. Per ciascun principio sono stati individuati quattro livelli di maturità, cosicché ogni organizzazione può farsi un'idea circa il proprio posizionamento nel percorso verso l'eccellenza.

Per ulteriori informazioni relative ai quattro livelli, si veda il paragrafo relativo alla procedura *CAF External Feedback* a pag. 10.

Valori del settore pubblico degli Stati Membri dell'Unione Europea

Oltre agli otto principi dell'Eccellenza, nel settore pubblico sia le modalità di gestione che il concetto di qualità presentano caratteristiche uniche rispetto al settore privato che derivano dall'appartenenza alla cultura socio-politica e amministrativa europea: la legittimità (democratica, parlamentare), il ruolo della legge e il comportamento etico basato su valori condivisi, principi quali la trasparenza, la responsabilità, la partecipazione, la diversità, l'equità, la giustizia sociale, la solidarietà, la collaborazione e le *partnership*, tutti aspetti che devono essere presi in considerazione durante il processo di autovalutazione.

Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione della gestione delle *performance* e sull'identificazione dei fattori organizzativi che rendono possibile il miglioramento, il suo scopo finale rimane quello di contribuire a una buona *governance*.

Importanza delle evidenze e delle misurazioni

L'autovalutazione e il miglioramento delle organizzazioni pubbliche sono molto difficili se non si dispone di informazioni affidabili e relative alle varie attività dell'organizzazione. Il CAF stimola le organizzazioni pubbliche a raccogliere e a usare le informazioni, ma molto spesso queste informazioni non sono disponibili già alla prima autovalutazione. Questo è il motivo per cui il CAF è spesso considerato una misurazione a base zero. Esso indica le aree nelle quali è essenziale iniziare a misurare la performance. Quanto più un'amministrazione progredisce sulla strada del miglioramento continuo, tanto più essa raccoglierà e gestirà sistematicamente le informazioni, sia internamente che esternamente.

Un linguaggio comune con il supporto di un glossario

Molte organizzazioni pubbliche incontrano difficoltà quando si confrontano con un linguaggio manageriale. Il CAF fornisce un linguaggio comune che permette al personale e ai dirigenti di discutere in maniera costruttiva sulle tematiche organizzative. Attraverso questo linguaggio comune, semplice e comprensibile da tutto il personale pubblico, il CAF promuove il dialogo e il *benchlearning* tra le amministrazioni a livello europeo. Il glossario inserito alla fine di questo documento fornisce definizioni precise dei termini e dei concetti più significativi, così da promuoverne la comprensione ed evitare eventuali fraintendimenti.

Cosa c'è di nuovo nel CAF 2013?

Gli utilizzatori delle precedenti versioni del CAF non troveranno difficile avvalersi della nuova versione.

Il Modello risulta ancora composto da 9 criteri e 28 sottocriteri, ma alcuni sono stati riformulati.

Una tabella in appendice confronta la versione 2006 con quella 2013. I cambiamenti più significativi si trovano nel criterio 5, nel quale sono stati uniti due sottocriteri e ne è stato creato uno nuovo. Tutti gli esempi sono stati rivisti e adattati ai cambiamenti operati sulla struttura del Modello. Il glossario è stato aggiornato di conseguenza. Gli 8 principi dell'Eccellenza per il settore pubblico sono stati definiti in maniera più chiara e i livelli di maturità sono stati rielaborati sulla base della procedura *CAF External Feedback (CEF)*.

Come usare il Modello CAF 2013

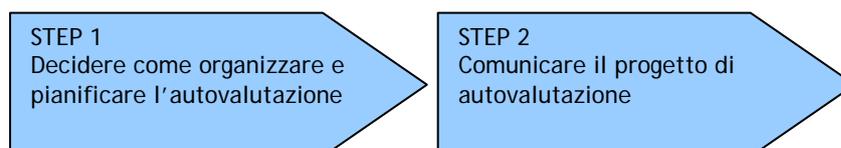
Le organizzazioni sono libere di adattare l'applicazione del Modello ai propri bisogni specifici e al contesto in cui operano; tuttavia, si raccomanda fortemente di rispettare la struttura del Modello con i 9 criteri e i 28 sottocriteri, di utilizzare uno dei sistemi di punteggio e di seguire le linee guida.

Le Linee guida per l'utilizzo

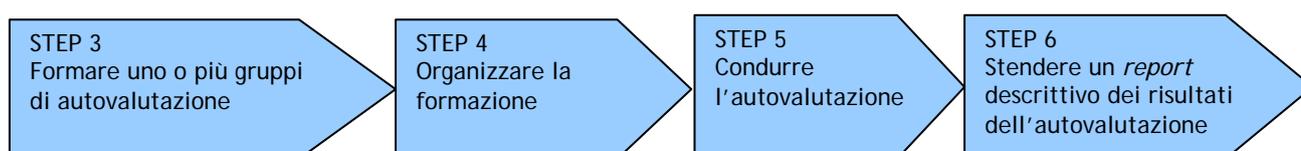
L'utilizzo del Modello CAF rappresenta per ogni organizzazione un processo di apprendimento. Ma l'esperienza acquisita nel corso di diversi anni di implementazione del Modello può andare a vantaggio dei nuovi utilizzatori. Allo scopo di rendere l'utilizzo del Modello il più possibile efficiente ed efficace, è stato dunque definito un percorso articolato in 10 *step* basato sui consigli degli esperti nazionali CAF.

10 Step per migliorare le organizzazioni con il modello CAF

FASE 1: INIZIO DEL VIAGGIO CAF



FASE 2: PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE



FASE 3: PIANO DI MIGLIORAMENTO/DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ



Ruolo del sistema di punteggio

Il sistema di punteggio presente nel CAF, pur avendo una funzione specifica, non rappresenta l'elemento centrale del processo di autovalutazione: il risultato più importante dell'autovalutazione è l'individuazione dei punti di forza e di debolezza, nonché le connesse azioni di miglioramento.

Assegnare un punteggio a ciascun sottocriterio e criterio del Modello CAF ha 4 scopi principali:

1. Fornire un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento.
2. Misurare i progressi realizzati.
3. Identificare le buone pratiche evidenziate da punteggi elevati nei Fattori Abilitanti e nei Risultati.
4. Aiutare l'organizzazione a trovare validi partner da cui imparare.

Vengono proposti due sistemi di punteggi. Il sistema classico (*classical CAF scoring*) e il sistema avanzato (*fine-tuned CAF scoring*). Maggiori informazioni sono fornite nel capitolo sui sistemi di punteggio.

Come ricevere assistenza nell'utilizzo del CAF 2013: informazioni e assistenza tecnica

Nel 2001, su decisione dei Direttori Generali responsabili delle funzioni pubbliche, sono stati istituiti il *Network* dei corrispondenti nazionali CAF e il Centro Risorse CAF (CRCAF).

Il *Network* è l'organismo responsabile, a livello europeo, dello sviluppo e delle revisioni del Modello. e periodicamente progetta nuovi strumenti e nuove strategie per la sua diffusione.

All'incirca ogni due anni, il Network organizza un Evento Europeo CAF durante il quale gli utenti CAF hanno l'opportunità di discutere e scambiarsi buone pratiche e idee.

I corrispondenti nazionali degli Stati Membri sviluppano iniziative finalizzate a promuovere e sostenere l'utilizzo del Modello nei rispettivi paesi. Le attività variano dalla creazione di Centri Risorse CAF, alla realizzazione di siti web dedicati, a progetti e programmi nazionali e regionali, a premi nazionali conferenze con meccanismi selettivi basati sul Modello CAF.

Il CRCAF, presso l'*EIPA* a Maastricht (NL), è responsabile del coordinamento del *network* e del sito web www.eipa.eu/caf.

Il sito del CRCAF è il punto di partenza e di accesso per il reperimento delle informazioni più importanti inerenti il Modello. Attraverso il sito è possibile, inoltre, registrarsi come utente CAF, reperire informazioni sugli utenti CAF o per utilizzare l'*e-tool* CAF, un supporto digitale per l'applicazione del CAF. Si possono ad esempio trovare le traduzioni e tutte le pubblicazioni relative al Modello e informazioni sui corrispondenti nazionali CAF, sugli eventi organizzati a livello nazionale ed europeo e sulle attività di formazione sul Modello e sui connessi temi del *TQM* promosse dall'*EIPA*.

La Procedura CAF *External Feedback* (CEF)

Al fine di rendere evidenti alle amministrazioni che utilizzano il Modello i risultati del loro impegno, è stata definita a livello europeo la procedura di *External Feedback* che dà la possibilità di ricevere un *feedback* sull'introduzione dei principi del *TQM* secondo il Modello CAF nella propria organizzazione.

Obiettivo della procedura *CEF*, effettuata su base volontaria, è quello di fornire agli utenti CAF un ulteriore sostegno nel loro percorso verso l'eccellenza, dando visibilità al loro impegno, sia all'interno, sia all'esterno dell'organizzazione. La procedura non riguarda solamente il processo di autovalutazione, ma anche il percorso intrapreso dall'organizzazione per raggiungere l'eccellenza nel lungo periodo ed è basata sui principi di eccellenza.

Essa persegue i seguenti obiettivi:

1. Sostenere la qualità dell'applicazione del Modello e il suo impatto sull'organizzazione.
2. Verificare se l'organizzazione sta introducendo i valori del *TQM* come risultato dell'implementazione del modello CAF.
3. Sostenere e rinnovare l'entusiasmo, all'interno dell'organizzazione, nei confronti del miglioramento continuo.
4. Promuovere la valutazione tra pari e il *benchlearning*.
5. Premiare le organizzazioni che hanno intrapreso in modo efficace il percorso di miglioramento continuo verso l'eccellenza, a prescindere dal livello di eccellenza effettivamente raggiunto.
6. Favorire la partecipazione degli utenti CAF ai percorsi di eccellenza *EFQM*.

La procedura è costruita su tre pilastri:

- Pilastro 1: Il processo di autovalutazione
- Pilastro 2: Il processo del miglioramento
- Pilastro 3: La maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del *TQM*

Le organizzazioni che danno prova di aver usato il Modello CAF in modo efficace ottengono l'attestazione europea di *Effective CAF User*, che ha validità biennale. Sia la gestione della procedura sia il rilascio dell'attestazione di *Effective CAF User* avvengono sotto la responsabilità degli Stati Membri. Questi ultimi, ciascuno secondo le proprie esigenze, attuano la procedura a livello nazionale avvalendosi di un *framework* approvato a livello europeo. Le organizzazioni che desiderano candidarsi alla procedura *CEF* devono preventivamente verificare la concreta possibilità di potervi partecipare nel proprio Paese.

Maggiori informazioni sono disponibili sul sito web del CAF: www.eipa.eu/CAF

Fattori Abilitanti

I criteri 1-5 riguardano le pratiche gestionali di un'organizzazione, i cosiddetti Fattori Abilitanti. Questi determinano ciò che l'organizzazione fa e gli approcci adottati per raggiungere i risultati desiderati. La valutazione delle attività relative ai Fattori Abilitanti si deve basare sulla griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

Criterion 1: Leadership

➤ Sottocriterio 1.1

Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una *mission*, una *vision* e dei valori

➤ Sottocriterio 1.2

Gestire l'organizzazione, le sue performance e il suo miglioramento continuo

➤ Sottocriterio 1.3

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

➤ Sottocriterio 1.4

Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri portatori d'interesse

In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli obiettivi che vogliono raggiungere. I *leader* delle organizzazioni pubbliche supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche fornendo suggerimenti basati sulle loro competenze; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione di tali politiche.

Il CAF distingue chiaramente il ruolo della *leadership* politica da quella gestionale ed evidenzia, al contempo, la necessità di una loro fattiva collaborazione per raggiungere i risultati strategici attesi.

Il Criterio 1 focalizza l'attenzione sul comportamento dei diretti responsabili di una organizzazione: la *leadership*. Il compito dei responsabili è complesso. In quanto *leader* devono creare chiarezza e unità di intenti all'interno dell'organizzazione. In quanto *manager*, devono creare le condizioni affinché l'organizzazione e il personale possano eccellere e garantiscono l'operatività di sistemi adeguati a guidare l'organizzazione. In quanto facilitatori, sostengono il personale e assicurano relazioni efficaci con tutti i portatori di interesse, in particolare con i politici.

Valutazione

Considerare ciò che la dirigenza dell'organizzazione fa per soddisfare ciascuno dei sottocriteri

Sottocriterio 1.1

Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una *mission*, una *vision* e dei valori

I *leader* assicurano che l'organizzazione sia guidata da *mission*, *vision* e valori chiari. Ciò comporta che i *leader* sviluppino la *mission* (perché esistiamo/qual è il nostro mandato?), la *vision* (dove vogliamo andare/qual è la nostra ambizione?) e i valori guida (cosa guida il nostro comportamento?), necessari per il successo nel lungo termine dell'organizzazione. I *leader* li comunicano e ne assicurano la realizzazione.

È importante sottolineare che ogni organizzazione pubblica ha bisogno di valori, coerenti con la *mission* e la *vision*, che costituiscano l'orizzonte di riferimento per tutte le sue attività. In aggiunta a ciò, occorre prestare una specifica attenzione a quei valori che sono di particolare importanza per un'organizzazione pubblica. Infatti, in misura maggiore rispetto alle imprese private, legate alle regole dell'economia di mercato, le organizzazioni del settore pubblico devono assumere valori quali democrazia, legalità, attenzione al cittadino, rispetto delle diversità, equità di genere, equità delle condizioni lavorative, misure integrate di prevenzione alla corruzione, responsabilità sociale, antidiscriminazione. Si tratta di valori che rappresentano un modello di riferimento per l'intera società.

La *leadership* crea le condizioni per sviluppare questi valori.

Esempi

1. Formulare e sviluppare la *mission* e la *vision* dell'organizzazione, coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale.
2. Definire un sistema di valori coerente con la *mission* e la *vision* dell'organizzazione, nel rispetto del sistema di valori propri del settore pubblico.
3. Creare le condizioni per una comunicazione ampia di *mission*, *vision*, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'organizzazione e agli altri portatori di interesse.
4. Rivedere periodicamente *mission*, *vision* e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (ad es. cambiamenti politici, economici, socio-culturali, tecnologici -analisi PEST- e demografici).
5. Sviluppare un sistema di gestione in grado non solo di prevenire comportamenti non etici, ma anche di guidare il personale verso scelte etiche nel caso in cui insorgano conflitti valoriali all'interno dell'organizzazione.
6. Gestire la prevenzione della corruzione identificando le potenziali aree di conflitto d'interesse e fornendo linee guida al personale relative alla loro gestione.
7. Rafforzare la fiducia reciproca, la lealtà e il rispetto tra leader/*manager* e personale (ad es. attraverso il monitoraggio costante della adeguatezza della *mission*, della *vision* e dei valori stabiliti; attraverso una rivalutazione e ridefinizione delle norme di buona *leadership*).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 1.2

Gestire l'organizzazione, le sue *performance* e il suo miglioramento continuo

I *leader* sviluppano, realizzano, monitorano il sistema di gestione dell'organizzazione. Una struttura organizzativa adeguata, in cui siano state chiaramente individuate le responsabilità del personale a tutti i livelli, il sistema di gestione, i processi chiave e i processi di supporto, deve garantire la realizzazione efficiente delle strategie organizzative per ottenere *output* e *outcome*.

La gestione delle *performance* si fonda su *target* definiti e misurabili coerenti con gli *output* e gli *outcome* delle attività dell'organizzazione. I sistemi integrati di gestione delle *performance* allineano *output* e *outcome* con le risorse per fornire una guida basata su evidenze logiche. Questo sistema permette il riesame regolare delle *performance* e dei risultati. I *leader* sono responsabili del miglioramento della *performance* e creano le condizioni necessarie per perseguire la *mission* dell'organizzazione in vista dei cambiamenti futuri. L'inizio di un processo di miglioramento continuo è un obiettivo chiave della gestione per la qualità. I *leader* creano le opportunità di miglioramento continuo promuovendo una cultura dell'innovazione e dell'apprendimento.

Esempi

1. Definire appropriate strutture di gestione (livelli, funzioni, responsabilità e competenze) e assicurare un sistema di gestione dei processi e delle *partnership* in coerenza con la strategia, i piani, i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse.
2. Identificare e definire le priorità per i cambiamenti necessari che riguardano la struttura, la *performance* e la gestione dell'organizzazione.
3. Definire, per ciascun livello e per ogni area dell'organizzazione, obiettivi di *output* e di *outcome* misurabili bilanciando i bisogni e le aspettative dei differenti portatori di interesse con le diverse esigenze dei clienti (ad es.: pari opportunità, rispetto delle differenze).
4. Sviluppare un sistema di gestione delle informazioni che abbia come elementi d'ingresso la gestione del rischio, il sistema di controllo interno e il monitoraggio costante del raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'organizzazione (ad es. *Balanced Scorecard*).
5. Applicare i principi del *TQM* e introdurre sistemi di gestione / certificazione Qualità come il Modello CAF, il Modello *EFQM*, le Norme *ISO 9001*.
6. Formulare e allineare la strategia *e-government* con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione.
7. Creare condizioni adeguate per la gestione dei processi e dei progetti e il lavoro di gruppo.
8. Creare le condizioni per una comunicazione interna ed esterna efficace assumendo la comunicazione come uno dei fattori critici di successo più importanti di un'organizzazione.
9. Dimostrare l'impegno dei *leader* verso il miglioramento continuo e l'innovazione promuovendo la cultura dell'innovazione, del miglioramento continuo e incoraggiando il *feedback* di tutto il personale.
10. Comunicare le ragioni delle iniziative di cambiamento e i loro effetti attesi al personale e ai portatori di interesse significativi.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 1.3

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

I *leader*, attraverso il proprio comportamento e la modalità con cui gestiscono le risorse umane, motivano e sostengono il personale. Agendo come modelli di ruolo, i *leader* incarnano gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e incoraggiano il personale ad agire nello stesso modo. I dirigenti, aiutano il personale a svolgere i propri compiti e a raggiungere gli obiettivi stabiliti. Uno stile di *leadership* trasparente, fondato su *feedback* reciproci, sulla fiducia e su una comunicazione aperta motiva il personale a contribuire al successo dell'organizzazione. Oltre ai fattori che riguardano i comportamenti, sono fondamentali per la motivazione e il supporto del personale lo stile di *leadership* e il sistema di gestione. La delega di competenze e responsabilità, compreso il rendere conto dell'operato, è il principale strumento di gestione in grado di motivare il personale. Altri fattori di motivazione sono le opportunità di crescita personale e di apprendimento, nonché i sistemi premianti e di riconoscimento.

Esempi

1. Fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti.
2. Promuovere una cultura del rispetto e della fiducia reciproci tra *leader* e personale, adottando misure proattive volte a contrastare ogni forma di discriminazione.
3. Informare e consultare regolarmente il personale sulle questioni chiave dell'organizzazione.
4. Sostenere il personale nella realizzazione dei propri compiti, piani e obiettivi per favorire il raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'organizzazione.
5. Fornire *feedback* a tutto il personale in modo da migliorare le *performance* di gruppo e quelle individuali.
6. Stimolare, incoraggiare e responsabilizzare il personale attraverso la delega di autorità, responsabilità e competenze), incluso il rendere conto dell'operato (*accountability*).
7. Promuovere una cultura dell'apprendimento e stimolare il personale a sviluppare le proprie competenze.
8. Dimostrare la volontà della dirigenza di accogliere suggerimenti e proposte da parte del personale reagendo ai *feedback* costruttivi.
9. Riconoscere e ricompensare gli sforzi di gruppo e quelli individuali.
10. Rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni e alle problematiche individuali del personale.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 1.4

Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri portatori d'interesse

I *leader* sono responsabili della gestione delle relazioni con i principali portatori d'interesse (*stakeholder*), cioè con tutti coloro che hanno un interesse nell'organizzazione o nelle sue attività. A questo scopo i dirigenti pubblici devono promuovere un dialogo costruttivo con le autorità pubbliche e gli altri portatori d'interesse. Nel settore pubblico, la dirigenza rappresenta l'interfaccia tra l'organizzazione e le autorità politiche. Questo sotto-criterio mette in risalto una delle principali differenze tra il settore pubblico e le organizzazioni private.

Le organizzazioni pubbliche devono considerare le relazioni con le autorità politiche da prospettive diverse. Da un lato, le autorità politiche svolgono una funzione di *leadership* - insieme ai dirigenti dell'organizzazione - poiché stabiliscono gli obiettivi. In questo caso le organizzazioni pubbliche agiscono da organi di gestione delle autorità politiche. Dall'altro lato, le autorità politiche rappresentano un gruppo specifico di portatori di interesse con cui l'organizzazione pubblica deve relazionarsi.

Esempi

1. Sviluppare un'analisi dei portatori d'interesse, definendo i loro principali bisogni presenti e futuri e condividere quanto emerso con l'organizzazione.
2. Assistere le autorità politiche nel definire le politiche pubbliche relative all'organizzazione.
3. Identificare e integrare le politiche pubbliche che riguardano l'organizzazione.
4. Assicurare che gli obiettivi e le finalità degli *output* e *outcome* dell'organizzazione siano coerenti con le politiche pubbliche e le decisioni politiche e stabilire accordi con le autorità politiche relativamente alle risorse necessarie per realizzarli.
5. Coinvolgere i politici e altri portatori di interesse nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione.
6. Mantenere relazioni proattive e regolari con le autorità politiche dell'area esecutiva e legislativa.
7. Sviluppare e mantenere *partnership* e accordi di rete con importanti portatori di interesse (cittadini, organizzazioni non governative, gruppi di interesse, associazioni professionali, aziende, altre organizzazioni pubbliche, ecc...).
8. Partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.
9. Costruire e accrescere consapevolezza, reputazione e riconoscimento da parte del pubblico nei confronti dell'organizzazione e dei suoi servizi.
10. Sviluppare un'idea di *marketing*, basata su prodotti e servizi, che si focalizzi sui portatori di interesse.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterio 2: Strategia e Pianificazione

➤ **Sottocriterio 2.1**

Raccogliere informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse e sugli aspetti rilevanti della gestione dell'organizzazione

➤ **Sottocriterio 2.2**

Sviluppare strategie e piani tenendo in considerazione le informazioni raccolte

➤ **Sottocriterio 2.3**

Comunicare e implementare strategie e piani nell'intera organizzazione e riesaminarli regolarmente

➤ **Sottocriterio 2.4**

Pianificare, attuare e riesaminare le politiche per l'innovazione e il cambiamento

Per poter attuare la missione e visione di un'organizzazione pubblica è necessario definire una direzione da seguire, fissare gli obiettivi che si devono perseguire e le modalità attraverso le quali misurare i progressi ottenuti. Tutto ciò richiede una chiara strategia. Definire le strategie comporta fare scelte, stabilire priorità basate sulle politiche pubbliche, sugli obiettivi politici e sui bisogni degli stakeholder, considerando le risorse disponibili. La strategia definisce gli *output* (prodotti e servizi) e gli *outcome* (impatti) che si vogliono ottenere, tenendo altresì in considerazione i principali fattori critici di successo.

Per essere realizzata con successo, la strategia deve essere tradotta in piani, programmi, obiettivi operativi e risultati misurabili. In sede di pianificazione è necessario prevedere attività di monitoraggio e indirizzo e saper cogliere il bisogno di modernizzazione e di innovazione per supportare l'organizzazione nel miglioramento del suo funzionamento.

Un monitoraggio critico del livello di attuazione delle politiche e strategie deve consentire all'organizzazione di aggiornarle e adattare ogni qual volta sia necessario.

Valutazione

Considerare ciò che l'organizzazione fa per soddisfare ciascuno dei sottocriteri

Sottocriterio 2.1

Raccogliere informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse e sugli aspetti rilevanti della gestione dell'organizzazione

Il ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*) gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo e nell'attuazione delle strategie e delle politiche di un'organizzazione pubblica. In primo luogo bisogna effettuare una raccolta di informazioni affidabili sui bisogni presenti e futuri dei principali portatori d'interesse, sugli *output* e gli *outcome* e sui cambiamenti dell'ambiente esterno. Queste informazioni sono indispensabili per guidare il processo di pianificazione strategica e operativa dell'organizzazione. È, inoltre, fondamentale guidare verso i miglioramenti della *performance* organizzativa pianificati.

Nella logica del *PDCA* occorre condurre regolarmente, assieme ai portatori d'interesse, attività di riesame per monitorare i cambiamenti delle loro esigenze e il loro livello di soddisfazione. La qualità delle informazioni e l'analisi sistematica del *feedback* ricevuto dai portatori d'interesse è un prerequisito per garantire la qualità dei risultati pianificati.

Esempi

1. Identificare tutti i principali portatori d'interesse e comunicare i risultati a tutta l'organizzazione.
2. Raccogliere, analizzare e riesaminare sistematicamente le informazioni sui portatori d'interesse, sui loro bisogni e aspettative e sul loro grado di soddisfazione.
3. Raccogliere, analizzare e riesaminare regolarmente le informazioni significative, relativamente ad importanti aspetti quali gli sviluppi politici, legislativi, socio-culturali, ecologici, economici, tecnologici e demografici.
4. Raccogliere sistematicamente le informazioni significative riguardanti la gestione, come, ad esempio, quelle relative alla *performance* dell'organizzazione.
5. Analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad es. attraverso diagnosi basate su modelli *TQM*, quali *CAF* o *EFQM*), così come le opportunità e le minacce (ad. es. attraverso l'analisi *SWOT* e l'analisi della gestione del rischio).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 2.2

Sviluppare strategie e piani tenendo in considerazione le informazioni raccolte

Nelle organizzazioni pubbliche, sviluppare una strategia significa stabilire obiettivi strategici coerenti con le politiche pubbliche, i bisogni dei portatori d'interesse principali e la *vision* dei *leader*, tenendo in considerazione le informazioni disponibili relative agli aspetti gestionali e ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Le priorità strategiche e le decisioni assunte dai vertici devono prevedere obiettivi chiari di *output* e di *outcome* e i relativi strumenti per raggiungerli. La strategia di un'organizzazione del settore pubblico dovrebbe riflettere il suo impegno in termini di responsabilità sociale.

L'attività di pianificazione richiede un approccio metodico e consapevole in grado di guidare l'organizzazione, ad ogni livello, verso il raggiungimento dei propri obiettivi strategici. La formulazione degli obiettivi strategici e l'identificazione delle condizioni necessarie per raggiungerli - basate su di una solida analisi e gestione dei rischi - sono fattori determinanti per garantire la realizzazione e il controllo sullo sviluppo delle strategie. In fase di pianificazione devono, inoltre, essere definiti gli indicatori e il sistema di monitoraggio dei risultati da utilizzare nella successiva fase di esecuzione.

È attraverso una definizione accurata delle strategie e dei piani che si costruisce un quadro di riferimento per la di misurazione dei risultati da valutare nel Criterio relativo ai Cittadini/Clienti (criterio 6), al Personale (criterio 7), alla Responsabilità sociale (criterio 8) e alle *performance* chiave (criterio 9).

Esempi

1. Tradurre la *mission* e la *vision* in obiettivi strategici (a lungo e medio termine), e operativi (concreti e a breve termine) e azioni definite sulla base di un'attenta analisi dei rischi.
2. Coinvolgere i portatori d'interesse nello sviluppo delle strategie e dei piani, bilanciando e dando priorità alle loro aspettative e ai loro bisogni.
3. Valutare gli impegni esistenti in termini di *output* (prodotti e servizi erogati) e *outcome* (effetti sulla società) e la qualità dei piani strategici e operativi
4. Assicurarsi della disponibilità delle risorse per sviluppare e aggiornare le strategie dell'organizzazione.
5. Bilanciare compiti e risorse e scadenze di breve e lungo periodo con le richieste dei portatori di interesse.
6. Sviluppare una politica relativa alla responsabilità sociale e integrarla nelle strategie e politiche dell'organizzazione.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 2.3

Comunicare e attuare la strategia e la pianificazione nell'intera organizzazione e riesaminarle regolarmente

La capacità dell'organizzazione di diffondere la propria strategia dipende dalla qualità dei piani e dei programmi che devono contenere in dettaglio gli obiettivi e i risultati attesi da ogni livello dell'organizzazione e dal personale.

Per garantire una efficace e uniforme realizzazione della strategia, i portatori di interesse coinvolti e il personale a ogni livello organizzativo devono essere ben informati circa gli obiettivi e i risultati che li riguardano.

Le strategie devono essere diffuse e attuate ad ogni livello dell'organizzazione. La dirigenza deve assicurarsi che siano messi in atto gli opportuni processi, la gestione dei progetti e dei programmi, nonché le strutture organizzative necessarie a garantire la realizzazione efficace e puntuale delle strategie.

Le organizzazioni devono monitorare in maniera costante e critica la realizzazione delle strategie e dei piani, modificando pratiche e processi, quando necessario, oppure aggiornandoli e personalizzandoli all'occorrenza.

Esempi

1. Attuare strategie e piani definendo le priorità, stabilendo tempi, processi, progetti e struttura organizzativa adeguati.
2. Tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione in piani e compiti coerenti, sia per le diverse unità organizzative, sia per gli individui all'interno dell'organizzazione.
3. Sviluppare piani e programmi con target e risultati per ogni unità organizzativa e con indicatori che definiscano il livello di cambiamento da ottenere (risultati attesi).
4. Comunicare in modo efficace per diffondere obiettivi, piani e compiti all'interno dell'organizzazione.
5. Sviluppare e applicare metodi di monitoraggio, misurazione e/o valutazione periodici della *performance* dell'organizzazione a tutti i livelli (di dipartimento, di funzione, secondo l'organigramma) in grado di assicurare l'attuazione delle strategie.
6. Sviluppare e applicare metodi per misurare la *performance* dell'organizzazione a tutti i livelli, in termini di relazione tra *input* e *output* (efficienza) e tra *output* e *outcome* (efficacia).
7. Valutare la necessità di rivedere e migliorare le strategie e i metodi di pianificazione, coinvolgendo i portatori d'interesse.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 2.4

Pianificare, attuare e riesaminare le politiche per l'innovazione e il cambiamento

Un'organizzazione pubblica efficace deve innovare e cambiare le pratiche per affrontare le nuove aspettative del cittadino/cliente, per migliorare la qualità del servizio e per ridurre i costi.

L'innovazione si realizza in diversi modi:

- attraverso l'attuazione di metodi e processi innovativi per la fornitura di servizi o prodotti, ad esempio coinvolgendo il cittadino/cliente nella fase di progettazione e di erogazione;
- attraverso l'applicazione di nuovi metodi per la gestione dei programmi di lavoro;
- attraverso l'introduzione di servizi o prodotti innovativi, di valore aggiunto maggiore per il cittadino/cliente.

La fase di progettazione è determinante: per le scelte successive, per l'erogazione operativa dei servizi e per la valutazione delle innovazioni introdotte. Una responsabilità primaria della dirigenza è, quindi, quella di creare e diffondere un atteggiamento costruttivo e di apertura nei confronti dei suggerimenti per il miglioramento da qualsiasi parte essi giungano.

Esempi

1. Creare e sviluppare una nuova cultura/disponibilità verso l'innovazione attraverso la formazione, il *benchlearning* e la creazione di laboratori di apprendimento.
2. Monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni del cambiamento e la domanda esterna di innovazione e cambiamento;
3. Discutere le iniziative di modernizzazione e innovazione pianificate, nonché la loro realizzazione, con i principali portatori di interesse.
4. Assicurare la diffusione di un efficiente sistema di gestione del cambiamento (ad es. il *project management*, il *benchmarking* e il *benchlearning*, i progetti-pilota, il monitoraggio, le relazioni sul *follow-up*, l'attuazione del ciclo *PDCA*, etc.).
5. Assicurare la disponibilità delle risorse necessarie ad attuare i cambiamenti pianificati.
6. Assicurare un rapporto bilanciato tra approcci *top-down* e *bottom-up* nei processi di cambiamento.
7. Promuovere l'uso di canali digitali (*e-Government*) in modo da migliorare l'efficacia dei servizi erogati e da aumentare la trasparenza e l'interazione tra l'organizzazione e il cittadino/cliente.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterion 3: Personnel

➤ Sub-criterion 3.1

Planify, manage and strengthen human resources in a transparent way in line with strategy and planning

➤ Sub-criterion 3.2

Identify, develop and use the competences of the personnel aligning individual objectives with those of the organization

➤ Sub-criterion 3.3

Involve the personnel through the development of dialogue and *empowerment* and promoting organizational well-being

Definition

Personnel is the most important resource of the organization. To realize its policies and strategies and ensure the effective operability of its processes, the organization manages, develops and values the competences and the potential of its personnel at both individual and collective levels. Respect, honesty, an open dialogue, responsibility (*empowerment*), recognition and attention, a safe and healthy work environment are fundamental elements to ensure commitment and participation of personnel on the organization's path towards excellence.

In an era characterized by continuous changes, organizational management and personnel management are of increasing importance. Improving the development of *leadership*, the management of potential and strategic planning of the workforce are elements on which it is necessary to focus attention, from the moment that personnel is often the major investment of an organization.

Effective management and guidance of human resources allow the organization to reach its strategic objectives and to derive benefits from the capacities of people and their ability to contribute to the achievement of the same strategic objectives. Effective management and guidance of human resources promotes success, commitment, motivation, development and maintenance of personnel. In the *TQM* perspective, it is important to understand that only a satisfied personnel can lead the organization towards customer satisfaction.

Evaluation

Consider what the organization does to satisfy each of the sub-criteria

Sub-criterion 3.1

Planify, manage and strengthen human resources in a transparent way in line with strategy and planning

A strategic and comprehensive approach to personnel management and the development of a culture of organizational well-being represents an aspect

chiave della pianificazione strategica di un'organizzazione. Un'efficace gestione delle risorse umane permette al personale di contribuire in modo efficace e produttivo alla *mission*, alla *vision* e al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Questo sottocriterio valuta se l'organizzazione allinea i propri obiettivi strategici con le proprie risorse umane in maniera tale che essi vengano identificati, sviluppati, diffusi e migliorati in modo trasparente e utile per ottenere i massimi risultati. Il sottocriterio valuta, inoltre, come l'organizzazione riesce ad attrarre e trattenere il personale capace di produrre e di erogare servizi/prodotti in conformità con gli obiettivi stabiliti nelle strategie e nei piani di azione, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei clienti. Ciò comporta analisi regolari dei bisogni presenti e futuri del personale e lo sviluppo e la realizzazione di una politica di gestione delle risorse umane che definisca criteri oggettivi per il reclutamento, lo sviluppo di carriera, le promozioni, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione di funzioni direttive.

Esempi

1. Analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri del personale, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse e la strategia dell'organizzazione.
2. Sviluppare e attuare una politica di gestione delle risorse umane basata sui piani e le strategie dell'organizzazione, che prenda in considerazione le competenze necessarie per il futuro e le esigenze sociali (ad esempio orario di lavoro flessibile, congedi di maternità e paternità, periodi sabbatici, pari opportunità, differenze di genere, differenze culturali, impiego di disabili).
3. Assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per raggiungere la *mission* e bilanciare compiti e responsabilità.
4. Sviluppare e attuare una chiara politica che comprenda criteri oggettivi di reclutamento, promozione, remunerazione, riconoscimento e assegnazione di funzioni direttive.
5. Sviluppare una cultura del risultato (ad esempio adottando sistemi trasparenti per la remunerazione/il riconoscimento basati su risultati raggiunti sia a livello individuale, sia di gruppo).
6. Utilizzare profili di competenza e descrizioni delle mansioni e delle funzioni sia per i piani di reclutamento, sia per quelli di sviluppo dei dirigenti e del personale.
7. Focalizzare l'attenzione sulle risorse umane necessarie per lo sviluppo e l'operatività dei servizi di *e-Government* e di rete (ad esempio, fornendo formazione e contesto adeguati).
8. Gestire il reclutamento e lo sviluppo di carriera nel rispetto dell'imparzialità, delle pari opportunità e delle diversità (di genere, orientamento sessuale, disabilità, età, etnia e religione).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 3.2

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

Un elemento importante del criterio 2 è valutare come l'organizzazione identifica, sviluppa e mantiene le competenze del personale. Quando l'organizzazione crea le condizioni che permettono al personale di sviluppare costantemente le proprie competenze, di assumersi responsabilità maggiori e di prendere più frequentemente l'iniziativa, il personale contribuisce allo

sviluppo del luogo di lavoro. Si può raggiungere questo obiettivo assicurandosi che il personale associ i propri obiettivi di *performance* agli obiettivi strategici dell'organizzazione, come pure favorendo il suo coinvolgimento nelle politiche di formazione, motivazione e riconoscimento. Nella pratica questo fattore abilitante può essere concretizzato in una strategia che descriva le necessità di sviluppo delle competenze del personale e i metodi da applicare allo scopo (ad es.: apprendimento dai colleghi, scambio di mansioni, mobilità, formazione ulteriore).

Esempi

1. Identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera organizzazione in termini di conoscenze, abilità e attitudini e confrontarle sistematicamente con le esigenze dell'organizzazione.
2. Discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Ciò comprende la definizione di un piano di formazione basato sul bisogno di competenze presenti e future, a livello individuali e dell'organizzazione.
3. In coerenza con le strategie, sviluppare, concordare e riesaminare i piani di formazione e sviluppo per il personale e/o i gruppi di lavoro, tenendo in considerazione l'accessibilità da parte dei lavoratori part-time e di quelli in congedo per maternità e paternità. Il piano individuale di sviluppo delle competenze può costituire parte di una intervista al dipendente finalizzata a creare un'occasione per un reciproco *feedback* e per un confronto sulle aspettative.
4. Sviluppare competenze manageriali e di *leadership*, così come competenze relazionali di gestione nei confronti del personale, dei cittadini/clienti e dei *partner*.
5. Guidare e assistere il personale nuovo (ad es. attraverso il tutoraggio il *coaching* e la consulenza individuale).
6. Promuovere la mobilità interna ed esterna del personale.
7. Sviluppare e promuovere metodologie moderne di formazione (ad es. approccio multimediale, formazione sul lavoro, formazione a distanza, formazione attraverso l'uso di *social media*).
8. Pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi, sui conflitti di interesse, sulle diversità, sulla differenza di genere, sull'integrità e sull'etica.
9. Valutare gli impatti dei programmi di formazione e sviluppo sui luoghi di lavoro e la trasmissione dei contenuti ai colleghi in relazione ai costi delle attività attraverso il monitoraggio e l'analisi costi/benefici.
10. Riesaminare la necessità di promuovere la carriera delle donne e sviluppare piani coerenti.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 3.3

Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'*empowerment* e promuovendo il benessere organizzativo

Coinvolgere il personale significa creare un ambiente nel quale le persone hanno un peso nelle decisioni e nelle azioni che riguardano il loro lavoro. Ciò comporta la promozione di una cultura a sostegno della *mission*, della *vision* e dei valori dell'organizzazione, ad esempio riconoscendo e premiando la creatività, le buone idee e le prestazioni di particolare impegno.

Questo sottocriterio focalizza l'attenzione sulla capacità dei *manager/leader* e del personale di collaborare fattivamente allo sviluppo dell'organizzazione,

rompere le barriere organizzative attraverso il dialogo, facendo spazio alla creatività, all'innovazione e ai suggerimenti per migliorare le *performance*. Il personale dovrebbe essere supportato affinché possa esprimere appieno il proprio potenziale. La realizzazione corretta delle politiche relative al personale dipende dal fatto che i *leader* e i *manager* dell'intera organizzazione dimostrino la loro attenzione nei confronti delle istanze e del benessere del personale e di promuovere attivamente una cultura basata sulla comunicazione aperta e sulla trasparenza. Si può ottenere l'impegno del personale attraverso occasioni formalizzate di discussione, quali, ad esempio, i comitati di consultazione, come pure attraverso il dialogo quotidiano (relativo, ad esempio, alle idee per il miglioramento). Un'altra buona pratica consiste nella realizzazione di indagini di soddisfazione e di valutazione dei *leader*, per ottenere valutazioni più precise sul clima lavorativo e utilizzare i risultati per effettuare miglioramenti.

Esempi

1. Promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo.
2. Creare proattivamente un ambiente che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (ad esempio schemi per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, *brainstorming*).
3. Coinvolgere il personale e i loro rappresentanti (ad es. i sindacati) nello sviluppo di piani, strategie, obiettivi, progettazione di processi e nella definizione e attuazione di azioni di miglioramento.
4. Cercare l'accordo/consenso fra i dirigenti e il personale su obiettivi e modalità di misurazione del loro raggiungimento.
5. Condurre regolarmente indagini sul personale, pubblicando e fornendo un *feedback* su risultati/sintesi/interpretazioni/azioni di miglioramento.
6. Garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sulla qualità della gestione dei propri dirigenti/direttori d'area.
7. Assicurare buone condizioni di lavoro in tutta l'organizzazione, compresa l'attenzione alle condizioni di salute e sicurezza.
8. Assicurarsi che le condizioni lavorative permettano al personale una corretta conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (ad esempio flessibilità dell'orario di lavoro) e prestare attenzione alle esigenze del personale part-time o in congedo di maternità e/o di paternità affinché abbia accesso alle informazioni rilevanti e sia coinvolto nelle questioni organizzative e nella formazione.
9. Porre particolare attenzione ai bisogni del personale socialmente svantaggiato e delle persone con disabilità.
10. Adottare criteri e metodi per dare riconoscimenti al personale attraverso misure di natura non economica (ad esempio pianificando e riesaminando i *benefit* per il personale e sostenendo attività sociali, culturali e sportive improntate alla salute e al benessere psico-fisico).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterion 4: *Partnership* e risorse

- **Sottocriterio 4.1**
Sviluppare e gestire *partnership* con le altre organizzazioni rilevanti
- **Sottocriterio 4.2**
Sviluppare e realizzare *partnership* con i cittadini/clienti
- **Sottocriterio 4.3**
Gestire le risorse finanziarie
- **Sottocriterio 4.4**
Gestire le informazioni e la conoscenza
- **Sottocriterio 4.5**
Gestire la tecnologia
- **Sottocriterio 4.6**
Gestire le infrastrutture

Le organizzazioni pubbliche, hanno bisogno di risorse di vario genere, oltre al personale, per raggiungere i propri obiettivi strategici e operativi in modo coerente con la propria *mission* e *vision*. Possono essere materiali o immateriali, ma tutte devono essere gestite con attenzione.

I *partner* stimolano l'organizzazione a concentrare la propria attenzione verso l'esterno e portano le competenze necessarie all'interno. In questo senso le *partnership* chiave, quali, ad esempio, quelle con fornitori privati di servizi, altri enti pubblici oppure cittadini/clienti - sono risorse importanti per il buon funzionamento dell'organizzazione e devono essere sviluppate con attenzione. Esse supportano la realizzazione delle strategie e dei piani e una efficace operatività dei processi. Le organizzazioni pubbliche vengono sempre più considerate come componenti di una catena di organizzazioni che lavorano assieme per il raggiungimento di un *outcome* specifico rivolto ai cittadini (ad esempio nell'area della sicurezza e della salute). La qualità di ciascuna delle *partnership* ha un impatto sull'*outcome* dell'intera catena.

Oltre alle *partnership*, le organizzazioni hanno bisogno di gestire in modo efficiente sia le risorse più tradizionali - quali, ad esempio, quelle finanziarie, tecnologiche e infrastrutturali - per garantire il loro impiego efficace, sia quelle riguardanti le conoscenze necessarie per il raggiungimento dei propri obiettivi strategici. Le risorse riguardanti la conoscenza si riferiscono a conoscenze ed esperienze del personale dell'organizzazione, dei suoi *partner* strategici, dei suoi clienti e dei cittadini.

Una gestione delle risorse ben sviluppata e trasparente, è essenziale per le organizzazioni pubbliche per dimostrare l'assunzione di responsabilità verso i diversi portatori d'interesse circa l'uso corretto delle risorse disponibili.

Valutazione

Considerare ciò che l'organizzazione fa per soddisfare ciascuno dei sottocriteri

Sottocriterio 4.1

Sviluppare e gestire *partnership* con le altre organizzazioni rilevanti

Nella nostra società in continua evoluzione e a complessità crescente, alle pubbliche amministrazioni è richiesto di gestire relazioni con altre organizzazioni per realizzare i propri obiettivi strategici. I partner possono essere organizzazioni private, non governative oppure pubbliche. Le organizzazioni devono quindi stabilire chi sono i propri partner più importanti. Le *partnership* possono essere di varia natura: fornitori di servizi/prodotti, di servizi in *outsourcing* o *partnership* finalizzate a raggiungere obiettivi comuni, ecc..

Per il successo delle politiche pubbliche in un'area o in un settore specifico, la collaborazione tra pubbliche amministrazioni dello stesso livello istituzionale (ad esempio, quello del governo centrale) o di diverso livello (governo centrale, regionale e locale) può essere determinante. Le organizzazioni devono stabilire a quali network di settore o catena di policy appartengono e il ruolo che rivestono nel garantire il successo di tale network.

Esempi

1. Identificare i *partner* chiave (privati, della società civile, pubblici) e la natura delle relazioni (ad es. acquirente-venditore, fornitore, coproduttore, fornitore di prodotti sostitutivi/complementari, proprietari, fondatori).
2. Sviluppare e gestire appropriati accordi di *partnership*, tenendo in considerazione i diversi aspetti della responsabilità sociale, come, l'impatto socio-economico e ambientale dei prodotti/servizi erogati.
3. Promuovere e organizzare *partnership* orientate a compiti specifici; sviluppare e realizzare progetti in sinergia con altre organizzazioni pubbliche appartenenti al medesimo settore o catena di policy e a diversi livelli istituzionali.
4. Monitorare regolarmente e valutare la realizzazione e i risultati delle *partnership*.
5. Identificare l'opportunità di *partnership* pubblico-privato (PPP) a lungo termine e svilupparle, quando opportuno.
6. Nella gestione delle *partnership* definire le responsabilità di ciascun *partner* incluse quelle relative ai controlli, alla valutazione e al riesame.
7. Aumentare la capacità organizzativa sfruttando le possibilità di collocazione lavorativa.
8. Scambiare le buone pratiche con i *partner* e utilizzare il *benchlearning* e il *benchmarking*.
9. Selezionare fornitori caratterizzati da un profilo socialmente responsabile.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 4.2

Sviluppare e realizzare *partnership* con i cittadini/clienti

Nel settore pubblico, il cittadino/cliente svolge un ruolo sempre più attivo come *partner* chiave.

Il termine *cittadino/cliente* si riferisce ai diversi ruoli del cittadino: da portatore di interessi a utente dei servizi. Il coinvolgimento dei cittadini/clienti viene sempre più considerato una leva necessaria per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle organizzazioni pubbliche. Il loro *feedback*, attraverso reclami, idee e suggerimenti, è considerato un *input* importante per migliorare servizi e prodotti.

In generale, il ruolo dei cittadini/clienti può essere considerato da quattro diversi punti di vista: come co-progettatore, co-decisore, co-produttore e co-valutatore. In qualità di co-progettatori, essi esercitano un impatto, sul "cosa" e il "come" le organizzazioni pubbliche vogliono fornire come servizio in risposta a uno specifico bisogno.

In qualità di co-decisor, i cittadini avranno sempre maggior coinvolgimento e responsabilità nelle decisioni che li riguardano. Come co-produttori, i cittadini saranno coinvolti nel ciclo di produzione e/o erogazione del servizio e nella sua qualità.

Da ultimo, ma non per importanza, in qualità di co-valutatori, i cittadini si esprimeranno sulla qualità delle politiche pubbliche e dei servizi ricevuti.

In questo criterio il CAF pone l'accento sul coinvolgimento del cittadino nello sviluppo delle politiche pubbliche e nella loro apertura ai propri bisogni e aspettative.

Le organizzazioni pubbliche devono aiutare i cittadini/clienti a svolgere i ruoli sopra citati, se desiderano che questi vengano svolti in modo efficace.

Esempi

1. Assicurare una politica proattiva di informazione (relativa, ad esempio, alle modalità di lavoro e, alle competenze delle varie autorità pubbliche, alla struttura e ai processi dell'organizzazione, ecc).
2. Incoraggiare attivamente i cittadini/clienti ad organizzarsi e a esprimere i propri bisogni e richieste e stabilire *partnership* con i cittadini, con gruppi di rappresentanti dei cittadini e con le organizzazioni della società civile.
3. Incoraggiare il coinvolgimento dei cittadini/clienti e dei loro rappresentanti nella consultazione e nella partecipazione attiva ai processi decisionali dell'organizzazione (co-progettazione e co-decisione) attraverso, ad esempio, gruppi di discussione, indagini, sondaggi di opinione e circoli di qualità.
4. Definire un sistema per ricercare attivamente idee, suggerimenti e reclami dei cittadini/clienti raccogliendoli con strumenti adeguati (ad esempio, indagini, gruppi di consultazione; questionari utilizzando box reclami, sondaggi di opinione, ecc). Analizzare le informazioni così raccolte, utilizzarle e diffondere i risultati.
5. Assicurare la trasparenza sul funzionamento e sui processi decisionali dell'organizzazione (ad esempio attraverso la pubblicazione di rapporti annuali, conferenze stampa e la pubblicazione di informazioni in Internet).
6. Definire e concordare modalità per sviluppare il ruolo dei cittadini/clienti come co-produttori di servizi (ad esempio nell'ambito della gestione dei rifiuti) e come co-valutatori (ad esempio attraverso misurazioni sistematiche della soddisfazione).

7. Sviluppare un'efficace gestione delle aspettative, spiegando ai clienti quali servizi si possono aspettare, compresa una serie di indicatori di qualità, ad esempio utilizzando Carte dei Servizi.
8. Assicurare informazioni aggiornate relative all'evoluzione dei comportamenti individuali e collettivi dei cittadini/clienti, così da evitare la realizzazione di processi di consultazione o la produzione di servizi basati su informazioni obsolete.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 4.3

Gestire le risorse finanziarie

La capacità delle organizzazioni pubbliche di generare risorse finanziarie aggiuntive, così come la libertà di allocare o riallocare i propri fondi per i servizi che intendono erogare possono risultare limitate. Sebbene le organizzazioni pubbliche abbiano spesso scarsa voce in capitolo sull'allocazione delle risorse, una preparazione attenta dei *budget*, preferibilmente condotta insieme alle autorità finanziarie, è il primo passo per una gestione finanziaria efficace, sostenibile e responsabile. Per un monitoraggio costante dei costi, sono necessari sistemi dettagliati di contabilità e di controllo interno. Questa è la base per una solida contabilità dei costi che dimostra la capacità dell'organizzazione di erogare "maggiori e migliori servizi, a costi inferiori" se necessario, e di creare opportunità per introdurre più rapidamente servizi o prodotti innovativi.

Esempi

1. Allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici in modo efficiente, efficace ed economico.
2. Analizzare i rischi e le opportunità delle decisioni finanziarie.
3. Assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci.
4. Assicurare una gestione delle risorse finanziarie efficiente, efficace ed economica attraverso il ricorso a sistemi efficaci di contabilità dei costi e di controllo.
5. Introdurre sistemi di pianificazione e di monitoraggio dei bilanci e dei costi (ad esempio bilanci pluriennali, programma di bilanci di progetto, bilanci energetici, bilanci di genere/diversità, ecc...);
6. Delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciarle con controlli centralizzati.
7. Basare le decisioni di investimento e i controlli finanziari su analisi costi-benefici, di sostenibilità ed etica.
8. Includere nei documenti di bilancio dati di *performance*, quali, ad esempio, informazioni relative agli obiettivi di *output* e di *outcome*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 4.4

Gestire le informazione e la conoscenza

È importante identificare le informazioni e le conoscenze necessarie all'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi strategici e per affrontare il futuro. Le informazioni e le conoscenze necessarie devono

essere acquisite in maniera sistematica, condivise con tutto il personale che ne ha necessità e rimanere all'interno dell'organizzazione quando il personale la lascia.

Il personale deve avere un facile accesso alle informazioni e alle conoscenze necessarie per svolgere il proprio lavoro in modo efficace. L'organizzazione deve, inoltre, garantire la condivisione delle informazioni e delle conoscenze rilevanti con i *partner* chiave e gli altri portatori di interesse, secondo i bisogni di ciascuno.

Esempi

1. Sviluppare sistemi per gestire, mantenere e valutare le informazioni e le conoscenze all'interno dell'organizzazione coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi.
2. Assicurare che le informazioni pertinenti disponibili all'esterno siano acquisite, elaborate, utilizzate in maniera efficace e conservate.
3. Monitorare costantemente le informazioni e le conoscenze all'interno dell'organizzazione assicurandone pertinenza, correttezza, affidabilità, sicurezza e l'allineamento con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse.
4. Sviluppare canali interni di informazione a cascata in tutta l'organizzazione per assicurarsi che tutto il personale abbia accesso alle conoscenze e alle informazioni pertinenti ai propri compiti e ai propri obiettivi (intranet, newsletter, riviste interne, etc.).
5. Garantire all'interno dell'organizzazione un costante passaggio di conoscenze tra il personale (attraverso tutoraggio e manuali).
6. Assicurare l'accesso a e lo scambio di informazioni e dati pertinenti con tutti i portatori d'interesse in maniera sistematica e in forma amichevole (*user friendly*), tenendo in considerazione le esigenze specifiche di tutti i membri della società, come ad esempio gli anziani, i disabili, ecc..
7. Assicurarsi che le informazioni chiave e le conoscenze del personale siano mantenute all'interno dell'organizzazione quando il personale la lascia.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 4.5

Gestire la tecnologia

Le politiche ICT e altre politiche tecnologiche devono essere gestite in modo da essere di supporto agli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione in maniera sostenibile. Se gestite strategicamente, queste possono diventare leve importanti per il miglioramento della *performance* delle organizzazioni pubbliche e per lo sviluppo dell'*e-Government*.

I processi chiave possono essere notevolmente migliorati dall'introduzione delle tecnologie appropriate.

Nella fornitura di servizi l'*e-service* può rendere i servizi più accessibili ai clienti e ridurre considerevolmente le procedure amministrative.

All'interno dell'amministrazione, soluzioni ICT intelligenti permettono di utilizzare le risorse in modo più efficiente.

Esempi

1. Progettare la gestione delle tecnologie in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi.
2. Effettuare il monitoraggio e la valutazione di efficacia, in termine di costi delle tecnologie in uso, il tempo di ritorno degli investimenti (ROI) dovrebbe essere sufficientemente breve e misurato attraverso una metrica affidabile.
3. Garantire un uso sicuro, efficace ed efficiente della tecnologia, ponendo particolare attenzione alle competenze del personale.
4. Applicare in maniera efficiente le tecnologie appropriate per:
 - gestire progetti e compiti;
 - gestire la conoscenza;
 - sostenere le attività di apprendimento e di miglioramento;
 - sostenere l'interazione con i portatori d'interesse e i *partner*;
 - sostenere lo sviluppo e il mantenimento dei servizi interni ed esterni.
5. Definire come le ICT possono essere utilizzate per migliorare l'erogazione dei servizi, ad esempio utilizzando la metodologia dell'architettura d'impresa per la gestione delle informazioni nella pubblica amministrazione.
6. Adottare i sistemi di ICT e le risorse necessarie per l'erogazione di servizi *on-line* intelligenti ed efficaci, in modo da migliorare l'erogazione dei servizi ai clienti.
7. Prestare costante attenzione alle innovazioni tecnologiche e riesaminare le politiche adottate, se necessario.
8. Tenere in considerazione l'impatto socio-economico e ambientale delle ICT, ad esempio la scarsa accessibilità degli utenti non digitali e la gestione delle cartucce esaurite.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 4.6

Gestire le infrastrutture

Le organizzazioni pubbliche devono valutare regolarmente le condizioni delle infrastrutture a loro disposizione. Le infrastrutture a disposizione dell'organizzazione devono essere gestite in modo efficiente, efficace in relazione ai costi e sostenibile, affinché soddisfino le esigenze dei clienti e siano di supporto alle condizioni di lavoro del personale. Anche il livello di sostenibilità dei materiali utilizzati e il loro impatto sull'ambiente rappresentano fattori critici di successo di questo sottocriterio come della responsabilità sociale dell'organizzazione.

Esempi

1. Bilanciare il rapporto costi-efficacia delle infrastrutture con i bisogni e le aspettative del personale e dei clienti (ad esempio centralizzazione vs decentralizzazione degli uffici/punti di servizio, posizione dei singoli uffici, raggiungibilità con i mezzi di trasporto pubblici).
2. Assicurare un uso sicuro, efficace ed efficiente degli spazi e delle attrezzature di lavoro (ad esempio *open space* in alternativa a uffici singoli, uffici mobili), basato sugli obiettivi strategici e operativi, tenendo conto dei bisogni del personale, della cultura locale e dei vincoli fisici.

3. Assicurare una manutenzione efficiente, economica e sostenibile degli edifici, degli uffici, delle attrezzature e dei materiali utilizzati.
4. Assicurare un uso efficiente, economico e sostenibile dei trasporti e delle risorse energetiche e la loro ottimizzazione.
5. Assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale e dei cittadini/clienti (ad esempio accesso ai disabili, disponibilità di parcheggi e trasporto pubblico, ecc).
6. Sviluppare una politica integrata per la gestione dei beni fisici, incluso il loro riciclaggio/smaltimento in condizioni di sicurezza, ad esempio attraverso una gestione diretta o appaltando all'esterno.
7. Mettere le proprie strutture a disposizione della comunità locale.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterion 5: Processes

➤ **Sottocriterio 5.1**

Identificare, progettare, gestire e innovare i processi in modo sistematico, coinvolgendo i portatori d'interesse

➤ **Sottocriterio 5.2**

Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

➤ **Sottocriterio 5.3**

Coordinare i processi all'interno dell'organizzazione e con altre organizzazioni significative

Ogni organizzazione è gestita attraverso una molteplicità di processi ciascuno dei quali è un insieme di attività fra loro correlate che trasformano, in maniera efficiente, le risorse, ovvero gli *input*, in servizi (*output*) e impatti (*outcome*) sulla società.

Occorre distinguere tra tre tipi di processi che determinano, in base alla loro qualità e alla qualità delle loro interazioni, il funzionamento efficace dell'organizzazione:

- processi chiave (*core*) - finalizzati alla realizzazione della *mission* e della strategia dell'organizzazione e, quindi, determinanti per l'erogazione dei prodotti/servizi;
- processi di gestione - che guidano l'organizzazione;
- processi di supporto - finalizzati a fornire le risorse necessarie.

Tra questi tre tipi di processi, il CAF sottopone a valutazione solo i processi chiave, cioè quelli che contribuiscono efficacemente al raggiungimento della *mission* e della strategia dell'organizzazione.

Il criterio 5 prende in esame, in particolare, i processi chiave, mentre i criteri 1 e 2 riguardano i processi di gestione e i criteri 3 e 4 i processi di supporto.

Per le unità orizzontali, quali le unità strategiche, il dipartimento delle risorse umane e quello finanziario, le attività di gestione o di supporto fanno parte naturalmente dei propri processi chiave.

Un'organizzazione efficiente ed efficace identifica i propri processi chiave, che realizza per erogare i propri servizi (*output*) e impatti (*outcome*), prendendo in considerazione le aspettative dei cittadini/clienti e degli altri portatori d'interesse, in linea con la propria *mission* e strategia.

La natura dei processi chiave nelle organizzazioni pubbliche può variare enormemente, da attività relativamente astratte, come quelle di supporto allo sviluppo delle politiche o di regolazione delle attività economiche, fino ad attività molto concrete di fornitura di servizi.

Il bisogno di generare un valore sempre maggiore per il cittadino/cliente e gli altri portatori di interesse e di aumentare l'efficienza sono due dei principali motori dello sviluppo e dell'innovazione dei processi. Il crescente coinvolgimento del cittadino/cliente nella pubblica amministrazione, come viene descritto nell'introduzione del sottocriterio 4.2 (i cittadini come co-progettatori, co-decisor, co-produttori e co-valutatori), stimola le organizzazioni a migliorare costantemente i propri processi, traendo vantaggio

dai cambiamenti che intervengono in ambito tecnologico, economico o relativi alla popolazione.

Valutazione

Considerare ciò che l'organizzazione fa per soddisfare ciascuno dei sottocriteri

Sottocriterio 5.1

Identificare, progettare, gestire e innovare i processi in modo sistematico, coinvolgendo i portatori d'interesse

Questo sottocriterio prende in esame come i processi sostengono gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione e come questi vengono identificati, progettati, gestiti e innovati.

Le modalità con cui i dirigenti e il personale, così come i diversi portatori di interesse esterni, sono coinvolti nella progettazione, gestione e innovazione dei processi, sono fondamentali per la qualità dei processi stessi e devono essere analizzate con grande attenzione.

Esempi

1. Identificare, mappare, descrivere e documentare i processi in modo sistematico.
2. Identificare i titolari dei processi (coloro che controllano tutte le fasi del processo) e assegnare loro responsabilità e competenze.
3. Analizzare e valutare i processi, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante.
4. Garantire che i processi sostengano gli obiettivi strategici e siano pianificati e gestiti allo scopo di ottenere i risultati stabiliti.
5. Coinvolgere il personale ed i principali portatori di interesse esterni nella progettazione e nel miglioramento dei processi in base alla misurazione dell'efficienza, dell'efficacia e dei risultati (*output* e *outcome*).
6. Destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione.
7. Semplificare i processi in modo sistematico, proponendo, se necessario, cambiamenti nei requisiti di legge.
8. Stabilire obiettivi di *performance* orientati ai portatori di interesse e introdurre indicatori di *performance* allo scopo di monitorare l'efficacia dei processi (ad esempio Carte dei Servizi, contratti di prestazione/livelli di servizio (*service level agreement*)).
9. Monitorare e valutare l'impatto dell'ITC e dei servizi in rete sui processi dell'organizzazione (ad esempio in termini di efficienza, qualità, efficacia).
10. Innovare i processi attraverso attività sistematiche di *benchlearning* condotte a livello nazionale e internazionale ponendo la dovuta attenzione agli ostacoli e alle risorse necessarie.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 5.2

Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

Il sottocriterio 5.2 valuta come le organizzazioni sviluppano ed erogano i loro servizi/prodotti per soddisfare i bisogni dei cittadini /clienti, coinvolgendoli. Attingere alle competenze e alla creatività dei cittadini e della società civile promuove l'efficienza, l'efficacia e l'innovazione del settore pubblico, attraverso l'erogazione di servizi pubblici adeguati e a un costo equo.

Per migliorare la qualità dei servizi e dei prodotti, il ruolo del cittadino/cliente può essere molto vantaggioso a tre livelli diversi:

- attraverso il coinvolgimento di rappresentanti dei cittadini/clienti, associazioni o gruppi costituiti ad hoc nella progettazione e valutazione dei servizi e dei prodotti dell'organizzazione (co-progettazione e co-valutazione);
- responsabilizzando (*empowerment*) il cittadino/cliente nelle decisioni sul tipo di servizi e prodotti da erogare (co-decisione);collaborando con i discendenti/le famiglie nella realizzazione dei servizi o prodotti o responsabilizzandoli affinché li realizzino autonomamente una volta che abbiano raggiunto il necessario livello di competenza (co-produzione);
- attraverso la collaborazione con i cittadini/clienti nella realizzazione dei servizi oppure delegando ai cittadini/clienti la realizzazione di servizi e prodotti (co-produzione).

La co-produzione dei servizi pubblici aumenta la sostenibilità della qualità poiché la produzione è condivisa e le sue modalità sono più visibili, più comprensibili e, di conseguenza, più legittimate e soddisfacenti.

Esempi

1. Identificare gli *output* (servizi/prodotti) dei processi chiave.
2. Coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/ *feedback/ focus group*/inchieste sull'adeguatezza dei servizi o prodotti e sulla loro efficacia nel tenere in considerazione gli aspetti legati alle differenze di genere e ad altre diversità).
3. Coinvolgere i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di *standard* di qualità dei servizi/prodotti (gli *output* di processo), che rispondano alle loro aspettative e siano gestibili dall'organizzazione.
4. Coinvolgere il cittadino/cliente nell'erogazione dei servizi e preparare sia il cittadino/cliente, sia il personale a questo nuovo tipo di relazioni e al cambiamento dei ruoli.
5. Coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e sviluppo di nuove forme di servizi interattivi e di erogazione delle informazioni, nonché di efficaci canali di comunicazione.
6. Assicurare la disponibilità di informazioni appropriate e affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i cittadini/clienti e di informarli sui cambiamenti realizzati.
7. Promuovere l'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili, documenti proposti in formati diversi, ad esempio, cartaceo, elettronico, con linguaggi adeguati, proposti come *poster, brochure*, in linguaggio Braille, in bacheche multimediali).
8. Sviluppare sistemi e procedure funzionali per la richiesta di informazioni e per l'inoltro di reclami.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Sottocriterio 5.3

Coordinare i processi all'interno dell'organizzazione e con le altre organizzazioni significative

Questo sottocriterio valuta come i processi sono coordinati dentro l'organizzazione e con i processi di altre organizzazioni che operano all'interno della medesima catena di servizio.

L'efficacia delle organizzazioni pubbliche dipende spesso, in gran parte, dalle modalità con cui esse collaborano con le altre pubbliche organizzazioni con cui formano una sorta di catena di erogazione dei servizi, orientata ad un *outcome* comune. I processi interfunzionali sono comuni nelle amministrazioni pubbliche. È di cruciale importanza integrare la gestione di tali processi, poiché l'efficienza e l'efficacia dei processi dipende in larga misura da tale integrazione.

Esempi

1. Definire la catena di erogazione dei servizi a cui appartiene l'organizzazione e i suoi *partner*.
2. Coordinare e integrare i processi con i *partner* chiave del settore privato, *no-profit* e pubblico.
3. Sviluppare, con i *partner* della stessa catena di erogazione dei servizi, un sistema comune per facilitare lo scambio di informazioni.
4. Mappare il percorso del cittadino/cliente in organizzazioni differenti per apprendere come coordinare meglio i processi e superare le barriere organizzative.
5. Creare *task force* tra organizzazioni/fornitori di servizio per affrontare i problemi.
6. Mettere a disposizione incentivi (e creare le condizioni) affinché i dirigenti e il personale realizzino processi trasversali (ad esempio lo sviluppo di servizi condivisi e di processi comuni tra diverse unità organizzative).
7. Nella gestione dei processi, creare una cultura di lavoro che va oltre i confini organizzativi, superando il modo di pensare "a compartimenti stagni", coordinando i processi attraverso l'organizzazione o sviluppando processi organizzativi trasversali (come, ad esempio, intraprendendo il processo di autovalutazione su tutta l'organizzazione piuttosto che su singole unità).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criteri relativi ai Risultati

Dal criterio 6 in poi la valutazione si sposta dai Fattori abilitanti ai Risultati.

Nei primi tre criteri dei Risultati si misurano le percezioni: ciò che il personale, i cittadini/clienti, e la comunità di riferimento pensano dell'organizzazione. Si fa riferimento anche a indicatori interni di *performance* che evidenziano la capacità dell'organizzazione di raggiungere i target fissati e gli *outcome programmati*. La valutazione dei risultati richiede una modalità di analisi diversa da quella dei fattori abilitanti; pertanto per l'assegnazione dei punteggi va utilizzata la griglia prevista per la valutazione dei Risultati (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente

- **Sottocriterio 6.1**
Misurazioni della percezione
- **Sottocriterio 6.2**
Misurazioni della *performance*

Il termine cittadino/cliente riflette la relazione complessa che si instaura tra l'amministrazione e la sua utenza. L'individuo al quale sono rivolti i servizi deve essere considerato come **cittadino**, membro di una società democratica e, quindi, titolare di diritti e di doveri (contribuente, attore politico etc.). Lo stesso individuo deve essere considerato anche un **cliente**, non solo in relazione al servizio erogato, rispetto al quale ricopre il ruolo di beneficiario dei servizi, ma anche in relazione al proprio ruolo di soggetto che adempie a doveri (come contribuente o individuo che paga somme dovute per legge), contesto nel quale ha il diritto di essere trattato con equità e cortesia, senza trascurare gli interessi dell'organizzazione. Poiché non sempre risulta possibile distinguere chiaramente i due ruoli, la complessità di questa relazione sarà descritta come relazione con il cittadino/cliente.

I cittadini/clienti sono i destinatari o beneficiari diretti delle attività, dei prodotti o dei servizi delle organizzazioni pubbliche. I cittadini/clienti devono essere individuati, ma non coincidono necessariamente soltanto con gli utenti primari dei servizi forniti.

Il criterio 6 descrive i risultati di soddisfazione dei cittadini/clienti nei confronti dell'organizzazione nel suo complesso e dei prodotti/servizi che essa eroga.

Il CAF distingue tra risultati di percezione e risultati di *performance*. È importante per tutte le organizzazioni pubbliche misurare la soddisfazione dei

propri cittadini/clienti attraverso risultati di percezione. Ma anche i risultati di *performance* devono essere misurati. La misurazione degli indicatori interni infatti fornisce indicazioni aggiuntive sulla soddisfazione dei cittadini/clienti. Migliorare i risultati degli indicatori interni conduce a migliorare anche il grado di soddisfazione dei cittadini/clienti.

Valutazione

Considerare ciò che l'organizzazione ha raggiunto per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini e dei clienti attraverso i risultati di

Sottocriterio 6.1

Misurazioni della percezione

La misurazione diretta della soddisfazione e della qualità percepita dei clienti/cittadini è un elemento di fondamentale importanza. Misurare la percezione dei cittadini/clienti significa interpellarli direttamente e ricevere informazioni e *feedback* diretti sui diversi aspetti della *performance* dell'organizzazione.

In linea con i principi di una gestione basata sulle evidenze, un'organizzazione non deve avanzare ipotesi sul grado di soddisfazione: sono le informazioni dirette dei clienti/cittadini a fornire informazioni oggettive. Nella maggior parte dei casi esse derivano da indagini sui clienti o sui cittadini, ma si usano anche strumenti complementari quali i *focus group* e i comitati di utenti. Questo sotto-criterio valuta se l'organizzazione attua queste misurazioni e ne utilizza i risultati.

Esempi

Risultati della misurazione della percezione relativi a:

1. Immagine complessiva dell'organizzazione e sua reputazione (ad esempio cortesia, equità nel trattamento, apertura, chiarezza delle informazioni fornite, disponibilità all'ascolto del personale, accoglienza, flessibilità e capacità di fornire soluzioni personalizzate etc.).
2. Coinvolgimento e partecipazione del cittadino/cliente nei processi lavorativi e decisionali dell'organizzazione.
3. Accessibilità (ad esempio disponibilità di trasporti pubblici, accessibilità per i disabili, orari di apertura e tempi di attesa, sportelli unici, costo dei servizi etc.).
4. Trasparenza (relativa, ad esempio al funzionamento dell'organizzazione, alle norme applicabili e ai processi decisionali).
5. Prodotti e servizi (ad esempio qualità, affidabilità, conformità agli *standard* di qualità, tempi di produzione/di fornitura, qualità dei consigli forniti ai clienti/cittadini, approccio ambientale).
6. Differenziazione dei servizi dell'organizzazione in relazione ai bisogni dei clienti (ad esempio, per genere, età, etc.).
7. Informazioni disponibili: quantità, qualità, affidabilità, trasparenza, leggibilità, adeguatezza al gruppo cui sono dirette, etc..
8. Corretta interpretazione dell'informazione da parte del cittadino/cliente.
9. Frequenza delle indagini di opinione sull'organizzazione rivolte ai cittadini/clienti.
10. Grado di fiducia nei confronti dell'organizzazione e dei suoi prodotti/servizi.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Sottocriterio 6.2

Misure della *performance*

Allo scopo di misurare la qualità dei servizi erogati, oltre alla misurazione diretta della soddisfazione del cittadino/cliente, l'organizzazione deve utilizzare anche indicatori interni di *performance*. In questo caso si prendono in esame risultati misurabili che si ottengono sulla base di indicatori interni di gestione (ad es. tempi di produzione, di attesa, numero dei reclami, etc.). Attraverso queste misurazioni è possibile acquisire una consapevolezza maggiore della qualità del servizio erogato. Il CAF fornisce una serie di esempi di indicatori di *performance* che si possono utilizzare per soddisfare le aspettative e le esigenze dei clienti e dei cittadini.

Esempi

Risultati relativi al coinvolgimento:

1. Grado di coinvolgimento dei portatori d'interesse nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e/o nella progettazione dei processi decisionali.
2. Numero di suggerimenti ricevuti e implementati.
3. Grado di utilizzo di nuove e innovative modalità di relazione con i cittadini/clienti.
4. Indicatori di rispetto delle differenze di genere e delle diversità sociali e culturali dei cittadini/clienti.
5. Periodicità con cui vengono condotti riesami regolari, in collaborazione con i portatori d'interesse, per monitorare i cambiamenti nelle loro esigenze e nel loro livello di soddisfazione.

Risultati relativi all'accessibilità dell'organizzazione:

1. Orari di apertura dei diversi servizi (dipartimenti).
2. Tempi di attesa, di trattamento e di erogazione del servizio.
3. Costo dei servizi.
4. Disponibilità delle informazioni riguardanti la responsabilità di gestione dei diversi servizi.

Risultati relativi alla trasparenza nell'erogazione di servizi e prodotti:

1. Numero di canali informativi e loro efficacia.
2. Disponibilità e accuratezza dell'informazione.
3. Comunicazione degli obiettivi di *performance* e dei risultati dell'organizzazione.
4. Numero di interventi da parte di difensori civici.
5. Livello di impegno per migliorare l'accessibilità, la correttezza e la trasparenza delle informazioni.

Risultati riguardanti la qualità di erogazione di prodotti o servizi:

1. Numero e tempi di trattamento dei reclami.
2. Numero degli atti restituiti perché contengono errori e/o casi che richiedono la ripetizione del processo/o un risarcimento.
3. Aderenza agli *standard* di servizio previsti (ad esempio requisiti di legge).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Criterion 7:

Results relative to personnel

- **Sottocriterio 7.1**
Misure della percezione
- **Sottocriterio 7.2**
Misure della *performance*

I risultati relativi al personale sono i risultati che l'organizzazione raggiunge in relazione alla competenza, motivazione, soddisfazione, percezione e *performance* del proprio personale.

Questo criterio distingue due tipologie di risultati relativi al personale: da un lato, le misurazioni di percezione ottenute interrogando direttamente il personale (ad esempio attraverso questionari, indagini, *focus group*, valutazioni, interviste, consultazioni dei rappresentanti del personale), dall'altro, le misurazioni delle *performance* utilizzate dall'organizzazione stessa per monitorare e migliorare la soddisfazione e i risultati di *performance* del personale.

Valutazione

Considerare ciò che l'organizzazione ha raggiunto per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini e dei clienti attraverso i risultati di

Sottocriterio 7.1

Misure della percezione

Il sottocriterio valuta se il personale percepisce l'organizzazione come un luogo di lavoro desiderabile e se, nel proprio lavoro quotidiano, è motivato a fare del suo meglio per l'organizzazione. È importante che tutte le organizzazioni pubbliche misurino sistematicamente la percezione del personale nei confronti dell'organizzazione e dei prodotti e servizi che essa eroga.

Esempi

Risultati relativi alla percezione complessiva del personale:

1. Immagine e *performance* complessiva dell'organizzazione (rispetto alla società, ai cittadini/clienti, agli altri portatori di interesse).
2. Coinvolgimento del personale nell'organizzazione e nei processi decisionali e consapevolezza della sua *mission*, *vision* e dei valori.
3. Coinvolgimento del personale nelle attività di miglioramento.
4. Consapevolezza del personale riguardo a possibili conflitti di interesse e all'importanza di un comportamento etico.
5. Sistemi di consultazione e di dialogo.

6. Responsabilità sociale dell'organizzazione.

Risultati relativi alla percezione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione:

1. Capacità dell'alta dirigenza e di quella intermedia di guidare l'organizzazione (ad esempio definendo gli obiettivi, allocando le risorse, valutando la performance complessiva dell'organizzazione, la strategia di gestione delle risorse umane, ecc.) e di darne comunicazione.
2. Progettazione e gestione dei diversi processi dell'organizzazione.
3. Suddivisione di compiti e sistema di valutazione del personale.
4. Entità e qualità dei riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo.
5. Approccio al cambiamento e all'innovazione.
6. Responsabilità sociale dell'organizzazione.

Risultati relativi alla percezione circa le condizioni di lavoro:

1. Clima organizzativo (ad esempio come vengono gestiti i conflitti, le rimostranze, i problemi personali, il *mobbing* nel luogo di lavoro) e cultura dell'organizzazione (ad esempio, la promozione della trasversalità tra dipartimenti, unità, ecc.).
2. Approccio a tematiche sociali (ad esempio flessibilità dell'orario di lavoro, bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, difesa della salute).
3. Gestione delle pari opportunità ed equità nei trattamenti e nei comportamenti dell'organizzazione.
4. Organizzazione degli spazi e condizioni ambientali di lavoro.

Risultati relativi alla percezione circa gli sviluppi di carriera e delle competenze:

- 1) Sviluppo sistematico della carriera e delle competenze.
- 2) Sostegno e responsabilizzazione (*empowerment*) del personale.
- 3) Accesso alla formazione e qualità della formazione in relazione agli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Sottocriterio 7.2

Misure della *performance*

Le misurazioni della *performance* comprendono indicatori interni di *performance* relativi al personale che permettono all'organizzazione di misurare i risultati raggiunti relativamente al comportamento complessivo del personale, alle sue *performance*, allo sviluppo delle competenze, alla motivazione e al livello di coinvolgimento nell'organizzazione. Tali risultati solitamente includono misurazioni interne del comportamento del personale rilevabili nella pratica (ad esempio, assenze per malattia, *turnover*, numero dei reclami, di proposte di innovazione, ecc.).

Esempi

1. Sul indicatori riguardanti il comportamento del personale (ad esempio, livello di assenteismo o di malattia, percentuale del *turnover*, numero dei reclami, numero di giorni di sciopero).
2. Indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad esempio, percentuale di risposte alle indagini, numero di proposte di innovazione, partecipazione a gruppi di discussione interni).
3. Indicatori riguardanti le *performance* individuale (ad esempio risultati della valutazione del personale).

4. Indicatori riguardanti il grado di coinvolgimento nelle attività di miglioramento.
5. Indicatori riguardanti il livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
6. Indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad esempio percentuali di partecipazione e di successo nelle attività di formazione, efficacia dei *budget* destinati alla formazione).
7. Indicatori relativi alla capacità del personale di relazionarsi ai cittadini/clienti e di rispondere ai loro bisogni (ad esempio numero di ore di formazione del personale sulla gestione delle relazioni con il cittadino/cliente, numero di reclami del cittadino/cliente relativi al comportamento del personale, misurazione dell'atteggiamento del personale nei confronti del cittadino/cliente, ecc.).
8. Frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo.
9. Numero di segnalazioni di conflitti etici (ad esempio possibili casi di conflitto di interesse).
10. Frequenza della partecipazione volontaria ad attività legate alla responsabilità sociale proposte dall'organizzazione.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Criterion 8: Results relative to social responsibility

- **Sottocriterio 8.1**
Misure della percezione
- **Sottocriterio 8.2**
Misure della *performance*

La *mission* istituzionale di un'organizzazione pubblica è sempre rivolta a soddisfare una serie di bisogni e di aspettative della società. Al di là della propria *mission*, un'organizzazione pubblica dovrebbe assumere un comportamento responsabile in modo da contribuire a uno sviluppo sostenibile in ambito economico, sociale e ambientale in relazione alla comunità locale, nazionale e internazionale.

Ciò comprende l'approccio e il contributo dell'organizzazione alla qualità della vita, alla salvaguardia dell'ambiente, alla conservazione delle riserve globali, alle pari opportunità di lavoro, al comportamento etico, al coinvolgimento nella vita della comunità e al contributo allo sviluppo locale.

La principale caratteristica della responsabilità sociale si traduce nella volontà da parte dell'organizzazione, da un lato, di integrare gli aspetti sociali e ambientali nelle considerazioni alla base dei propri processi decisionali (criterio 2); dall'altro di essere in grado di rispondere dell'impatto che le proprie decisioni e attività hanno sulla società e l'ambiente.

La responsabilità sociale dovrebbe essere parte integrante delle strategie dell'organizzazione.

Gli obiettivi strategici dovrebbero essere verificati sotto il profilo della responsabilità sociale per evitare conseguenze indesiderate.

Le *performance* di un'organizzazione nei confronti della comunità in cui opera (locale, nazionale o internazionale) e il suo impatto ambientale sono diventati aspetti determinanti della sua *performance* complessiva.

Un'organizzazione attenta alla propria responsabilità sociale dovrà migliorare:

- migliorare la propria reputazione e immagine agli occhi della collettività;
- migliorare la propria capacità di attrarre e trattenere il personale e mantenerne nel tempo motivazione e impegno;
- migliorare le relazioni con le aziende, altri enti pubblici, i *media*, i fornitori, i cittadini/clienti e la comunità in cui si trova.

Le misurazioni prendono in considerazione sia misure qualitative/quantitative di percezione (8.1), sia indicatori quantitativi (8.2).

I risultati da analizzare possono includere:

- il comportamento etico, democratico e partecipativo dell'organizzazione;
- la sostenibilità ambientale;
- la qualità della vita;
- l'impatto economico come effetto dei comportamenti organizzativi.

Valutazione

Considerare ciò che l'organizzazione ha raggiunto per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini e dei clienti attraverso i risultati di

Sottocriterio 8.1

Misurazioni della percezione

Le misurazioni di percezione riguardano la percezione della collettività nei confronti della *performance* dell'organizzazione a livello locale, nazionale e internazionale. Tale percezione può essere ricavata da una molteplicità di fonti, comprese indagini, relazioni, incontri con la stampa, ONG, organizzazioni della società civile, *feedback* diretto da parte dei portatori d'interesse e della comunità locale.

La percezione fornisce un'indicazione dell'efficacia delle strategie sociali e ambientali. Ne fanno parte aspetti quali le opinioni sulla trasparenza, l'impatto sulla qualità della vita e la qualità della democrazia, le opinioni circa il comportamento etico a sostegno dei cittadini, l'approccio e i risultati relativi a tematiche ambientali, ecc.

Esempi

1. Consapevolezza pubblica dell'impatto della *performance* dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti (ad esempio, educazione alla salute, sostegno ad attività sportive e culturali, partecipazione a operazioni umanitarie, azioni specifiche a sostegno delle persone in situazione di svantaggio, attività culturali rivolte al pubblico, ecc.).
2. Reputazione dell'organizzazione (ad esempio, come datore di lavoro/soggetto che contribuisce alla società locale/globale).
3. Percezione dell'impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (ad esempio, la creazione/la capacità di attrarre piccole attività di *business* nel territorio circostante, la realizzazione di strade pubbliche o di trasporti pubblici utili anche per realtà economiche già esistenti).
4. Percezione riguardante l'approccio alle tematiche ambientali (ad esempio, la percezione relativa all'impatto ecologico, alla gestione dell'energia, alla riduzione dei consumi di acqua ed elettricità, alla tutela contro i rumori e l'inquinamento dell'aria, all'incentivazione dell'utilizzo dei trasporti pubblici, alla gestione dei rifiuti potenzialmente tossici).
5. Percezione dell'impatto sociale sulla sostenibilità a livello locale, nazionale o internazionale (acquisto di prodotti eco-solidali e riciclabili, produzione di energia rinnovabile, etc.).
6. Percezione dell'impatto sociale considerando la qualità della partecipazione democratica dei cittadini a livello locale, regionale, nazionale o internazionale (ad esempio, conferenze pubbliche, processi consultivi e decisionali riguardo al possibile impatto dell'organizzazione sulla sicurezza, la mobilità).
7. Punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura, alla trasparenza e al comportamento etico dell'organizzazione (rigorosa osservanza dei principi/valori del servizio pubblico quali equità, continuità, etc.).
8. Percezione relativa al coinvolgimento nella comunità in cui l'organizzazione è inserita, attraverso sostegni finanziari o di altro tipo, l'organizzazione di eventi sociali e culturali, ecc..

9. Percezione relativa alla responsabilità sociale dell'organizzazione attraverso l'attenzione ricevuta dai *media*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Sottocriterio 8.2

Misurazioni della *performance*

Le misurazioni di *performance* si focalizzano sulle misure adottate dall'organizzazione per controllare, comprendere, prevedere e migliorare le proprie *performance* nell'ambito della responsabilità sociale. Queste misurazioni devono dare un'indicazione chiara dell'efficacia degli approcci dell'organizzazione relativi alle tematiche sociali. Possono prendere in considerazione il comportamento etico, le iniziative e i risultati sulla prevenzione dei rischi per la salute, le iniziative di scambio di conoscenze, le iniziative per la conservazione delle risorse e per la riduzione dell'impatto ambientale, ecc.

Esempi

1. Attività dell'organizzazione per preservare e mantenere le risorse (ad esempio, presenza di fornitori con profilo socialmente responsabile, grado di adeguamento agli *standard* ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto ecocompatibili, riduzione dei rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua);
2. Qualità delle relazioni con le autorità di riferimento, con gruppi e rappresentanti della collettività.
3. Quantità e rilevanza dell'attenzione dei *media* sia in positivo, sia in negativo (numero di articoli, contenuti).
4. Sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati (ad esempio, stima del costo di tale sostegno, numero dei beneficiari).
5. Sostegno in qualità di datore di lavoro alle politiche sull'inclusione e l'accoglienza delle minoranze etniche e delle persone svantaggiate (ad esempio organizzando progetti/programmi specifici per l'occupazione delle minoranze etniche).
6. Sostegno a progetti internazionali di sviluppo e alla partecipazione del personale ad attività filantropiche.
7. Sostegno all'impegno civico dei cittadini/clienti, degli altri portatori d'interesse e del personale.
8. Scambio produttivo di conoscenze e informazioni con altri (numero di conferenze pubbliche organizzate, numero di partecipazioni a seminari nazionali e internazionali).
9. Programmi rivolti ai cittadini/clienti e al personale per prevenire i rischi per la salute e gli incidenti (quantità e tipologia di programmi di prevenzione, di sostegno alla lotta contro il fumo, di educazione alimentare, numero dei beneficiari e rapporto qualità/costo dei programmi).
10. Risultato della misurazione della responsabilità sociale (ad esempio *rating* extra-finanziario).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Criterio 9:

Risultati relativi alla *performance* chiave

➤ Sottocriterio 9.1

I risultati esterni: *output* e *outcome* prodotti rispetto agli obiettivi

➤ Sottocriterio 9.2

Risultati interni: livello di efficienza

I risultati relativi alle *performance* chiave si riferiscono a tutto ciò che l'organizzazione ritiene sia un risultato essenziale e misurabile per il suo successo nel breve e nel lungo termine.

Essi rappresentano la capacità delle politiche e dei processi di raggiungere fini e obiettivi definiti nella *mission*, nella *vision* e nel piano strategico dell'organizzazione.

Il criterio 9 prende in considerazione la capacità dell'organizzazione di raggiungere i risultati delle proprie *performance* chiave.

Tali risultati possono essere suddivisi in:

- 1) Risultati esterni: *output* e *outcome* in relazione agli obiettivi, con particolare attenzione al collegamento con la *mission* e la *vision* (Criterio 1), le strategie e i piani (Criterio 2), i processi (Criterio 5) e i risultati conseguiti a vantaggio dei portatori di interesse esterni.
- 2) Risultati interni: livello di efficienza, con particolare attenzione al collegamento con il personale (Criterio 3), alle *partnership* e risorse (Criterio 4), ai processi (Criterio 5) e ai risultati raggiunti nella costruzione del percorso dell'organizzazione verso l'eccellenza.

Valutazione

Considerare ciò che l'organizzazione ha raggiunto per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini e dei clienti attraverso i risultati di

Sottocriterio 9.1

I risultati esterni: *output* e *outcome* rispetto agli obiettivi

I risultati esterni sono le misure dell'efficacia della strategia dell'organizzazione in termini di capacità di soddisfare le aspettative dei portatori d'interesse esterni, in coerenza con la *mission* e la *vision* dell'organizzazione. Qualunque organizzazione pubblica dovrebbe valutare in quale misura vengono raggiunti gli obiettivi delle sue attività chiave, così come sono definiti nei piani strategici in termini di *output - prodotti e servizi* - e *outcome* - impatti delle attività chiave dell'organizzazione sui portatori di interesse esterni e sulla società - , al fine di poter migliorare le proprie *performance* in maniera efficace.

Esempi

1. Risultati in termini di *output* (quantità e qualità nell'erogazione dei servizi e dei prodotti).
2. Risultati in termini di *outcome* (effetti sulla società e sui beneficiari diretti dell'erogazione di servizi e prodotti).
3. Livello di qualità dei prodotti e servizi erogati in relazione agli standard e alla normativa.
4. Grado di raggiungimento di contratti/accordi stabiliti tra l'organizzazione e le autorità.
5. Risultati di ispezioni e *audit* su *output* e *outcome*.
6. Risultati di attività di *benchmarking* (analisi comparativa) in termini di *output* e *outcome*.
7. Risultati delle innovazioni di servizi/beni sul miglioramento degli *outcome*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Sottocriterio 9.2

Risultati interni: livello di efficienza

I risultati interni si riferiscono a misure dell'efficienza e dell'efficacia dei processi interni e a misure economiche del funzionamento dell'organizzazione. Questi risultati riguardano la gestione dei processi (ad esempio la produttività, l'efficacia o la non -efficacia), la *performance* finanziaria (impiego efficace delle risorse finanziarie, conformità con il budget), l'uso efficace delle risorse (partnership, informazioni, tecnologie, ecc.), la capacità di coinvolgere nell'organizzazione i portatori d'interesse e i risultati delle ispezioni interne e degli audit.

Esempi

1. Capacità di risposta della dirigenza ai risultati e agli esiti delle misurazioni, inclusa la gestione dei rischi.
2. Grado di efficienza dell'organizzazione nella gestione ottimale delle risorse disponibili, incluse le Risorse Umane, la gestione delle conoscenze e delle strutture (trasformazione degli *input* in *output*).
3. Risultati relativi al miglioramento della *performance* e alle innovazioni dei prodotti e dei servizi.
4. Risultati di *benchmarking* (analisi comparativa).
5. Efficacia delle *partnership* (ad esempio grado di raggiungimento degli accordi di *partnership* e di azioni congiunte).
6. Valore aggiunto derivante dall'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per aumentare l'efficienza, diminuire l'aggravio amministrativo e migliorare la qualità di erogazione del servizio (ad esempio riduzione dei costi e del lavoro d'ufficio, lavoro svolto con altri fornitori, interoperabilità, risparmio di tempo).
7. Risultati di misurazioni di ispezioni e *audit* sul funzionamento dell'organizzazione.
8. Risultati della partecipazione a competizioni, premi qualità, certificazioni di sistemi di gestione per la qualità (premi per l'Eccellenza, ecc.).
9. Risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari.
10. Risultati di ispezioni e *audit* sulla gestione finanziaria.
11. Risultati relativi all'efficacia in termini di costi (*outcome* raggiunti al minor costo possibile).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Sistemi di Punteggio CAF e Griglie di valutazione

Perché assegnare un punteggio?

Assegnare un punteggio a ciascun sottocriterio e criterio del CAF ha quattro 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 (una buona pratica, secondo la maggior parte degli approcci alla Qualità).
3. Identificare le Buone Pratiche evidenziate da punteggi elevati dei Fattori Abilitanti e dei Risultati. I punteggi elevati nei Risultati indicano in genere l'esistenza di buone pratiche nei Fattori.
4. Aiutare a trovare *partner* validi da cui imparare (*benchmarking* - come comparare, *benchlearning* - cosa imparare gli uni dagli altri).

Con riferimento al *benchlearning* comunque, è opportuno osservare che il confronto dei punteggi CAF ha un valore limitato e comporta un rischio, specialmente se viene condotto senza valutatori esterni esperti in grado di validare i punteggi in modo omogeneo in organizzazioni pubbliche diverse. Il principale scopo del *benchlearning* è confrontare i diversi modi di gestire i fattori abilitanti al fine di raggiungere i risultati. I punteggi, se validati, possono costituire un punto di partenza per il confronto. Quanto descritto rappresenta il modo in cui il *benchlearning* può contribuire al miglioramento.

Come assegnare il punteggio?

Il CAF fornisce due modalità di assegnazione dei punteggi: entrambe si basano sul ciclo *PDCA*. Il *Classical Caf scoring* (sistema di punteggio classico) fornisce un giudizio complessivo di ogni sottocriterio attraverso l'indicazione della fase del ciclo *PDCA* in cui si trova il sottocriterio stesso. Il *Fine tuned scoring* (sistema di punteggio avanzato) è adatto per quelle organizzazioni che intendono analizzare in maniera più dettagliata ciascun sottocriterio. Permette di assegnare un punteggio - per ciascun sottocriterio - considerando simultaneamente tutte le fasi del ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*).

1. Sistema di punteggio classico

Questo sistema di punteggio cumulativo aiuta le organizzazioni a familiarizzare con il ciclo *PCDA* e le orienta positivamente verso un approccio alla qualità.

Nella griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti la fase indicata come *PDCA* sussiste solo quando le attività di *benchlearning* sono parte integrante del ciclo di miglioramento continuo.

Nella griglia di valutazione dei Risultati si prendono in considerazione due elementi: il *trend* dei risultati e il raggiungimento dei *target*.

2. Sistema di Punteggio Avanzato

Il sistema di punteggio avanzato è un modo simultaneo di assegnare punteggi più vicino alla realtà delle amministrazioni pubbliche, che in molti casi si trovano in una fase di esecuzione (*DO*) senza aver affrontato adeguatamente la fase di pianificazione (*PLAN*).

- Nella valutazione dei Fattori Abilitanti, l'enfasi è posta sul *PDCA* come ciclo e il progresso può essere rappresentato come una spirale all'interno della quale il miglioramento può realizzarsi in ogni singolo stadio del ciclo: *PLAN, DO, CHECK, ACT*.
- Le attività di *Benchlearning* sono normalmente prese in considerazione al più alto livello di tutte le fasi.
- Questa modalità di assegnazione dei punteggi fornisce più informazioni sulle aree in cui è maggiormente richiesta l'azione di miglioramento.
- La matrice di valutazione dei risultati mette in evidenza l'opportunità di accelerare il *trend* o concentrarsi sul raggiungimento dei *target*.

Griglie di valutazione - Sistema di punteggio classico

FASE	Fattori abilitanti	Punteggio
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni oppure le informazioni sono del tutto aneddotiche.	0 - 10
PLAN	Un approccio è stato pianificato.	11 - 30
DO	L'approccio è implementato/lo stiamo facendo.	31 - 50
CHECK	L'approccio è rivisto e verificato per capire se stiamo facendo le cose giuste nel modo giusto.	51 - 70
ACT	Sulla base delle verifiche/riesami, correggiamo l'approccio se necessario.	71-90
PDCA	Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente e impariamo dagli altri. Siamo nel ciclo di miglioramento continuo su questo tema.	91 - 100

Istruzioni:

- Scegliere il livello raggiunto: *PLAN*, *DO*, *CHECK* o *ACT*. Questo modo di assegnare il punteggio è cumulativo: bisogna aver completato una fase (ad esempio *CHECK*) prima di passare alla successiva (ad esempio *ACT*).
- Assegnare un punteggio tra 0 e 100 a seconda del livello raggiunto in quella fase. La scala a 100 permette di specificare il grado di diffusione e implementazione dell'approccio.

* * *

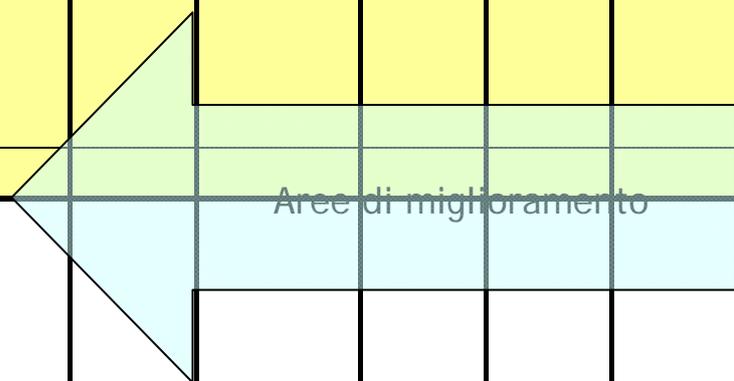
Risultati	Punteggio
Non sono stati misurati risultati e non ci sono informazioni disponibili.	0 - 10
I risultati sono stati misurati e mostrano un <i>trend</i> negativo e/o non raggiungono gli obiettivi significativi.	11 - 30
I risultati mostrano <i>trend</i> stazionari e/o alcuni obiettivi significativi sono raggiunti.	31 - 50
I risultati mostrano <i>trend</i> in miglioramento e molti obiettivi significativi sono raggiunti.	51 - 70
I risultati mostrano progressi sostanziali e/o tutti gli obiettivi significativi sono raggiunti.	71 - 90
Sono stati raggiunti risultati eccellenti sostenuti nel tempo. Sono stati raggiunti tutti gli obiettivi significativi. Sono state effettuate comparazioni positive con organizzazioni di rilievo per tutti i risultati chiave.	91 - 100

Istruzioni:

- Assegnare un punteggio tra 0 e 100 a ciascun sottocriterio su una scala divisa in 6 livelli.
- Per ciascun livello, prendere in considerazione il *trend* oppure il raggiungimento degli obiettivi oppure entrambi.

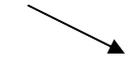
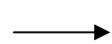
Griglie di Valutazione - Sistema di punteggio avanzato

GRIGLIA DEI FATTORI ABILITANTI - SISTEMA DI PUNTEGGIO AVANZATO							
FASE	Scala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100
	Evidenza	Nessuna evidenza o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	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 definiti e diffusi 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	Vengono definiti i correttivi e le azioni di miglioramento a seguito di un controllo sistematico dei risultati nelle parti pertinenti dell'organizzazione						
	Punteggio						
							Totale 400
							PUNTEGGIO/100



Istruzioni per ciascun sottocriterio:

- Leggere la definizione di ogni fase (*Plan, Do, Check e Act*);
- Individuare gli elementi che danno evidenza ai punti di forza e di debolezza e formulare un giudizio globale per ogni fase nel riquadro appropriato. Questo giudizio può essere illustrato anche solo da alcuni esempi o evidenze per non complicare eccessivamente l'esercizio di assegnazione del punteggio. Comunque, coloro che vogliono andare oltre, possono annotare tutti gli esempi o evidenze nei diversi riquadri delle 4 fasi e calcolare il punteggio medio risultante per ogni fase.

GRIGLIA DEI RISULTATI - SISTEMA DI PUNTEGGIO AVANZATO						
Scale	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<i>TREND</i>	Nessuna misurazione	<i>Trend</i> negativo 	<i>Trend</i> stazionario o progressi poco significativi	Progresso costante 	Progresso significativo 	Confronti positivi con organizzazioni di rilievo su tutti i risultati
Punteggio						
<i>TARGET</i>	Nessuna o scarsa informazione	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi significativi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio						

Istruzioni

- Considerare separatamente il *trend* dei risultati sugli ultimi 3 anni e il raggiungimento degli obiettivi nell'ultimo anno.
- Assegnare al *trend* un punteggio tra 0 e 100 su una scala divisa in 6 livelli.
- Assegnare al raggiungimento degli obiettivi nell'ultimo anno un punteggio fra 0 e 100 su una scala divisa in 6 livelli.

ESEMPI:
Sistema di punteggio avanzato

➤ **Sottocriterio 1.1**

Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una *mission*, una visione e dei valori

Sintesi delle evidenze emerse nell'autovalutazione

1.1.1. - La visione e la missione dell'amministrazione sono state elaborate tre anni fa. L'attività è stata richiesta dal direttore generale e la discussione ha coinvolto tutti i dirigenti di primo livello. Un opuscolo colorato ed elegante con la descrizione della visione e della missione è stato distribuito a tutti gli impiegati.

1.1.2 - Non è stato fatto ancora niente nell'area della definizione dei valori e del codice di condotta. Il responsabile delle risorse umane ha sviluppato un progetto a questo scopo. I responsabili delle direzioni intermedie (middle management) saranno invitati ad un seminario per riflettere insieme sui valori dell'organizzazione e apprendere in questo modo quali posizioni devono essere considerate in condizioni difficili.

1.1.3. Il personale, i clienti/cittadini e gli altri portatori di interesse non sono stati fino a ora coinvolti nella definizione della missione e della visione. Comunque, la consapevolezza dell'importanza di questo coinvolgimento è emersa due anni fa quando alcuni dirigenti della nostra amministrazione hanno partecipato a seminari dedicati al TQM, in particolare a uno sul CAF. È stata presa allora la decisione di fare indagini interne ed esterne per raccogliere le percezioni del personale e dei cittadini. I risultati hanno indicato che i dirigenti di secondo livello e il personale ritengono la visione e la missione (elaborate dal vertice dell'amministrazione) affermazioni di facciata, molto distanti dalla realtà e che gli obiettivi indicati spesso non sembrano in linea con queste affermazioni. Per quanto riguarda i clienti, le indagini indicano che c'è bisogno di far convergere le percezioni di dirigenti e utenti. Sono stati pianificati e si svolgeranno presto degli incontri con i dirigenti,, il personale e i rappresentanti dei cittadini. Si è inoltre deciso di svolgere annualmente indagini sui clienti e sul personale. Si sta inoltre pianificando l'attività di autovalutazione dell'intera amministrazione.

1.1.4. Le summenzionate indagini dovrebbero garantire che la visione e la missione siano periodicamente riviste e aggiornate prendendo in considerazione i bisogni e le aspettative di clienti e portatori di interesse e che il coinvolgimento dei dipendenti aumenti, così come la comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Le evidenze descritte sono state posizionate nella successiva griglia dei Fattori Abilitanti, per giungere ad elaborare un punteggio globale per il sottocriterio. Occorre sottolineare che ciò non significa necessariamente dare punteggi ai singoli esempi; i riquadri bianchi della matrice vanno usati come uno spazio "memo", per passare dalle evidenze raccolte durante la valutazione del sottocriterio a un punteggio globale del sottocriterio e per guidare la discussione negli incontri di consenso.

ESEMPIO GRIGLIA DEI FATTORI ABILITANTI PUNTEGGIO AVANZATO - Sottocriterio 1.1.								
FASE	Scala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
	Evidenza	Nessuna evidenza o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	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.			1.1.2				
	Punteggio			50				50
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.			1.1.1				
	Punteggio			40				40
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.					1.1.3		
	Punteggio					85		85
ACT	Vengono definiti correttivi e azioni di miglioramento a seguito di un controllo sistematico dei risultati nelle parti pertinenti dell'organizzazione.	1.1.4						
	Punteggio	5						5

Sottocriterio 9.1

Risultati esterni: *output* e *outcome* riferiti agli obiettivi

Sintesi delle evidenze emerse nell'autovalutazione

In preparazione dell'incontro strategico all'inizio del nuovo anno di lavoro, è stato preparato un report per la direzione sui risultati delle performance chiave raggiunti nell'ultimo anno per ottimizzare la pianificazione strategica per l'anno prossimo. Le conclusioni del report erano chiare: gli obiettivi di prestazione sono stati raggiunti per più del 50% e, rispetto all'anno precedente, si è ottenuto un progresso del 10%. La soddisfazione espressa per queste conclusioni non è stata unanime e ha aperto la strada a intense discussioni tra i membri della direzione.

ESEMPIO GRIGLIA DEI RISULTATI PUNTEGGIO AVANZATO - Sottocriterio 9.1.						
Scala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TREND	Nessuna misurazione	<i>Trend</i> negativo ↘	<i>Trend</i> stazionario o progresso non significativi →	Progresso costante →	Progresso significativo ↗	Confronti positivi con organizzazioni performanti su tutti i risultati
Punteggio			45			
TARGET	Nessuna o scarse informazioni	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi significativi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio				65		

Linee Guida per migliorare le organizzazioni con l'uso del CAF

Il processo di miglioramento continuo può essere progettato e condotto in diversi modi. Le dimensioni dell'organizzazione, la cultura e l'esperienza pregressa con gli strumenti di *TQM* sono alcuni degli elementi da tenere in considerazione per l'individuazione dell'approccio *TQM* più appropriato da utilizzare.

In questo capitolo abbiamo descritto un processo di miglioramento continuo con il CAF, articolato in 10 *step*, che si può considerare adatto alla maggior parte delle organizzazioni.

È importante sottolineare che i suggerimenti forniti di seguito si basano sull'esperienza delle numerose organizzazioni che hanno usato il CAF. In ogni caso bisogna tener presente che ogni processo di miglioramento è unico: questa descrizione perciò dovrebbe essere considerata come fonte di ispirazione per i responsabili del processo di autovalutazione e non come un manuale preciso, esplicativo del processo.

Dopo aver completato il processo di autovalutazione, aver messo in atto il piano di miglioramento secondo il Modello CAF ed essersi registrati come utenti CAF, le organizzazioni possono decidere di candidarsi alla procedura di *External Feedback*. Agli utenti CAF che desiderano ricevere informazioni più dettagliate sugli elementi sui quali saranno valutati durante la procedura, si raccomanda di consultare il Manuale della procedura sul sito del CAF.

Fase 1 - L'inizio del "viaggio" CAF

Step 1 DECIDERE COME ORGANIZZARE E PIANIFICARE L'AUTOVALUTAZIONE

Elementi fondamentali per il successo del processo di autovalutazione sono rappresentati da un elevato impegno personale e da un senso di responsabilità condivisa tra i vertici dirigenziali e il personale dell'organizzazione.

L'esperienza di molte amministrazioni dimostra che per ottenere impegno e responsabilizzazione occorre una chiara decisione della dirigenza assunta a seguito di una efficace consultazione dei portatori di interesse. Tale decisione dovrebbe chiaramente dimostrare la volontà della dirigenza di essere attivamente coinvolta nel processo di autovalutazione riconoscendone il valore aggiunto e garantendo apertura mentale, rispetto dei risultati e prontezza nell'avviare le successive azioni di miglioramento. Ciò include ovviamente anche l'impegno ad allocare le risorse necessarie per condurre l'autovalutazione in modo professionale.

La consapevolezza dei potenziali benefici di un'autovalutazione condotta con il CAF e la conoscenza della struttura del Modello e del processo di autovalutazione costituiscono elementi necessari per la dirigenza per assumere la decisione. È molto importante che i dirigenti siano convinti dei benefici ottenibili sin dall'inizio.

Indagine 2011 - Motivi per utilizzare il CAF

Le motivazioni principali si riferiscono tutte a fattori interni. Identificare i punti di forza e le aree da migliorare sono stati i motivi più significativi; di rilevanza minore, invece, sono risultate le ristrettezze economiche. Queste considerazioni coincidono con quelle emerse nell'indagine del 2005. Le organizzazioni, dunque, decidono di utilizzare il CAF principalmente per se stesse e per migliorare la propria organizzazione: tutto ciò corrisponde esattamente allo scopo di uno strumento di autovalutazione.

In questa fase è necessario che una o più persone dell'organizzazione si assumano la responsabilità di assicurare queste condizioni fondamentali. Può essere utile contattare l'organizzazione responsabile della disseminazione del CAF nel proprio paese (per informazioni vedere www.eipa.eu/caf) e richiedere una presentazione del Modello CAF oppure informazioni sulle altre organizzazioni che hanno già usato il Modello e desiderano condividere l'esperienza.

Affinché il personale dell'organizzazione si impegni nel processo di autovalutazione, è importante che la decisione finale sulla conduzione del processo di autovalutazione sia assunta dopo una fase di consultazione interna. A parte i benefici generali, l'esperienza dimostra che gran parte del personale considera l'autovalutazione con il CAF un'eccellente opportunità per conoscere meglio la propria organizzazione e desidera essere attivamente coinvolto nel processo.

Per alcune organizzazioni può essere significativo ottenere il consenso e l'approvazione dei portatori di interesse esterni prima di decidere di condurre l'autovalutazione. È il caso di politici o dirigenti di organizzazioni di alto livello che sono generalmente coinvolti nei processi decisionali. I principali portatori di interesse esterni possono avere un ruolo soprattutto nella raccolta dei dati e in fase di elaborazione delle informazioni e possono anche beneficiare dei cambiamenti riguardanti alcune delle aree di miglioramento che possono essere identificate.

Prima progettazione dell'autovalutazione

Una volta presa la decisione di condurre l'autovalutazione, può iniziare il processo di pianificazione. Una delle prime fasi di questo processo - che può essere incluso nella decisione dei dirigenti - è la definizione dell'ambito e dell'approccio dell'autovalutazione.

Un quesito frequente riguarda l'applicabilità del processo all'intera organizzazione o anche a singoli settori quali unità o dipartimenti. Singole parti dell'organizzazione possono essere sottoposte ad autovalutazione, ma per poter valutare tutti i criteri e sottocriteri del modello in modo completo, tali unità devono avere un'autonomia tale da poter essere considerate organizzazione autonoma, con una propria missione e con responsabilità significative nella gestione delle risorse umane e finanziarie. In tali casi dovrebbero essere valutate anche le relazioni fra l'unità selezionata e la restante parte dell'organizzazione relativamente ai principali fornitori/clienti e ai portatori di interesse.

Si raccomanda di includere nella decisione dei dirigenti la scelta del sistema di punteggio da utilizzare. Sono infatti disponibili due sistemi di punteggio. L'organizzazione dovrebbe scegliere in funzione del tempo a propria disposizione da investire nell'attività di assegnazione dei punteggi e del proprio livello di esperienza e maturità.

Un'azione molto importante che deve essere compiuta dall'alta dirigenza in questa fase è la nomina di un responsabile del progetto di autovalutazione. I compiti normalmente assolti dal responsabile sono:

1. Pianificazione dettagliata del progetto, compreso il processo di comunicazione.
2. Consultazione dei portatori di interesse riguardo al progetto.
3. Organizzazione delle attività di formazione del gruppo di autovalutazione.
4. Raccolta della documentazione e delle evidenze necessarie;
5. Partecipazione attiva al gruppo di autovalutazione.
6. Facilitazione del processo di raggiungimento del consenso.
7. Stesura del rapporto di autovalutazione.
8. Supporto al *management* nell'individuazione delle priorità e nella definizione del piano d'azione.

Le competenze richieste al responsabile del progetto sono elevate: deve avere un elevato livello di conoscenza sia della sua organizzazione, sia del Modello CAF e delle modalità di conduzione e facilitazione del processo di autovalutazione. Nominare il responsabile giusto che abbia tali conoscenze e la fiducia della Direzione e del personale è una delle scelte chiave che può influenzare la qualità e il risultato dell'autovalutazione.

Sia a livello europeo, sia ai livelli nazionali vengono organizzati appositi corsi di formazione per coloro che devono gestire i processi di autovalutazione.

Per alcune organizzazioni, il linguaggio e gli esempi usati nel Modello CAF sono poco familiari e comunque lontani dalla loro realtà quotidiana per poter essere applicati direttamente. Se la familiarizzazione con il Modello non avviene subito, il processo di autovalutazione ne può risultare compromesso. In questi casi, in aggiunta alle iniziative di formazione descritte in seguito, si può adattare il Modello al linguaggio dell'organizzazione. Tuttavia, prima di intraprendere qualsiasi iniziativa, potrebbe essere utile verificare se esistano altre organizzazioni, simile alla propria, che hanno operato in questo senso. Anche in questo caso si può fare riferimento all'organizzazione responsabile della disseminazione del CAF nel proprio paese o al CRECAF presso *EIPA*.

Step 2 COMUNICARE IL PROGETTO DI AUTOVALUTAZIONE

È molto importante, una volta definito il progetto, pianificare le attività di comunicazione. Il piano di comunicazione include azioni indirizzate a tutti i portatori di interesse, con particolare attenzione al *management* intermedio e al personale dell'organizzazione.

La comunicazione è un'attività fondamentale in tutti i progetti di gestione del cambiamento, ma in special modo quando un'organizzazione procede all'autovalutazione. Infatti se la comunicazione dello scopo e delle attività dell'autovalutazione non è chiara e adeguata, l'autovalutazione può essere vista come "un altro progetto fra i tanti" o "un puro esercizio del *management*" con il rischio che queste affermazioni diventino "profezie che si auto-adempiono" per la riluttanza del *middle management* e di parte del personale ad essere pienamente coinvolti ed impegnati.

Indagine 2011 - L'importanza della comunicazione nel generare una partecipazione attiva del personale è generalmente sottostimata

Un dato importante emerso dalle indagini condotte sugli utenti CAF è che i responsabili del processo di autovalutazione ritengono di non aver dato la necessaria priorità all'attività di comunicazione indirizzata al personale durante il processo. L'esperienza dimostra che uno dei maggiori benefici del CAF è quello di aumentare il livello di consapevolezza e di comunicazione all'interno dell'organizzazione. Ma ciò si può realizzare solo se il *management* e il personale responsabile dell'autovalutazione sono attivi sin dal principio nel coinvolgere e comunicare a tutto il personale e al *middle management* dell'organizzazione gli scopi e i benefici potenziali derivanti dall'autovalutazione.

Un importante risultato della comunicazione nella fase di avvio del progetto è quello di stimolare l'interesse del personale e dei *manager* ad essere direttamente coinvolti nel gruppo di autovalutazione. Il coinvolgimento dovrebbe idealmente avvenire a partire dalla motivazione personale. La motivazione dovrebbe essere l'elemento di fondo che lega le persone all'intero processo di autovalutazione. Il personale coinvolto dovrebbe avere una chiara visione dello scopo del processo di autovalutazione: il miglioramento della *performance* globale dell'organizzazione. La politica di comunicazione da adottare dovrebbe essere quella di concentrarsi sugli *outcome* positivi conseguenti all'autovalutazione per tutti i soggetti coinvolti: i portatori di interesse, il personale e i cittadini/clienti.

Una comunicazione chiara e coerente a tutti i portatori di interesse durante le fasi significative del progetto è quindi il segreto per assicurare il successo del processo e delle azioni successive. Il responsabile del progetto, insieme al *top management* dell'organizzazione, dovrebbe rafforzare questo punto evidenziando:

1. Come il processo di autovalutazione può fare la differenza;
2. Perché gli è stata data priorità.
3. Come si collega al piano strategico dell'organizzazione.
4. Come si collega a un generale impegno per il miglioramento della *performance* dell'organizzazione, per esempio attraverso la realizzazione di un innovativo programma di riforme.

Il piano di comunicazione dovrebbe prevedere modalità di attuazione diversificate (*focus group*, messaggi) e prendere in considerazione i seguenti elementi: mittente, frequenza e strumenti della comunicazione.

FASE 2: Il processo di autovalutazione

Step 3 FORMARE UNO O PIÙ GRUPPI DI AUTOVALUTAZIONE

Il gruppo di autovalutazione dovrebbe essere quanto più possibile rappresentativo dell'organizzazione. Di solito viene incluso personale di diversi settori, funzioni, esperienze e livelli. Lo scopo è quello di costituire un gruppo efficace e allo stesso tempo capace di fornire la visione più ampia e dettagliata possibile dell'organizzazione.

L'esperienza degli utenti CAF dimostra che i gruppi sono generalmente composti da 5-20 partecipanti in base alla complessità dell'organizzazione. Anche se, per assicurare uno stile di lavoro efficace e relativamente informale, sono preferibili gruppi di circa 10 partecipanti.

Se l'organizzazione è molto grande e complessa potrebbe essere utile costituire più di un gruppo di autovalutazione. In questo caso diventa fondamentale prevedere in fase di progettazione tempi e modalità di coordinamento dei gruppi.

I partecipanti dovrebbero essere selezionati sulla base della loro conoscenza dell'organizzazione e delle loro caratteristiche personali (per esempio capacità di analisi e comunicazione) e non esclusivamente sulla base di competenze professionali. La partecipazione può avvenire su base volontaria, ma il responsabile di progetto e il *management* restano responsabili della qualità, dell'affidabilità e dell'eterogeneità del gruppo.

Il responsabile del progetto può anche fungere da moderatore (del gruppo di autovalutazione) e ciò può garantire la continuità del progetto ma, in questo caso, bisogna fare attenzione ad evitare conflitti di interesse. È importante che il moderatore sia ritenuto da tutti adatto a condurre le discussioni in modo corretto ed efficace, consentendo a tutti di contribuire al processo. Il moderatore può essere scelto dal gruppo stesso. È inoltre indispensabile disporre di una segreteria efficiente che aiuti il moderatore e organizzi gli incontri e di locali, attrezzature e supporto tecnologico necessari.

Un quesito frequente riguarda la partecipazione dei vertici dirigenziali al gruppo di autovalutazione. La risposta dipende dalla cultura e dalle abitudini dell'organizzazione. Se il *management* è coinvolto, i dirigenti possono contribuire con informazioni aggiuntive, aumentando così la probabilità che il *management* si assuma la responsabilità della successiva realizzazione delle azioni di miglioramento individuate. In questo caso, anche la diversità/rappresentatività del gruppo ne risulterebbe rafforzata. Se invece la cultura dell'organizzazione non è tale da consentire la partecipazione del *management* al gruppo, la qualità del processo di autovalutazione potrebbe essere messa a repentaglio, nel momento in cui uno o più membri del gruppo si sentono inibiti e incapaci di contribuire o parlare liberamente.

Step 4 ORGANIZZARE LA FORMAZIONE

Informazione e formazione del *management*

Potrebbe essere utile coinvolgere, su base volontaria, la media e alta dirigenza e gli altri portatori di interesse nella formazione sull'autovalutazione per ampliare le conoscenze e la comprensione dei concetti di *TQM* in generale e dell'autovalutazione con il CAF in particolare.

Informazione e formazione del gruppo di autovalutazione

Il Modello CAF deve essere presentato al gruppo, così come devono essere illustrati gli scopi e la natura del processo di autovalutazione. Se il responsabile del progetto è stato formato prima di questa fase, è opportuno che abbia un ruolo decisivo nella formazione del gruppo. In aggiunta alla parte teorica, la formazione dovrebbe comprendere esercizi pratici per sensibilizzare i partecipanti ai principi della qualità totale e per farli esercitare sulle modalità di raggiungimento del consenso, poiché queste nozioni e queste dinamiche potrebbero essere poco conosciute dalla maggior parte dei membri.

Il CRECAF organizza corsi di formazione per i formatori ogni anno e iniziative analoghe si svolgono in diversi paesi europei.

Il responsabile del progetto dovrebbe fornire al gruppo un elenco di tutti i documenti e informazioni necessarie per valutare l'organizzazione in modo efficace.

Potrebbe essere utile provare a valutare insieme un sottocriterio relativo ai Fattori Abilitanti e uno relativo ai Risultati. In questo modo il gruppo può comprendere meglio come funziona il processo di autovalutazione. È importante raggiungere il consenso su come valutare le evidenze dei punti di forza e delle aree da migliorare e su come assegnare i punteggi.

Un'altra operazione importante che consentirà - durante la fase del consenso - di risparmiare tempo è disporre di un quadro dei portatori di interesse chiave dell'organizzazione, quelli cioè maggiormente interessati alle sue attività: clienti/cittadini, politici, fornitori, *partner*, dirigenti e personale. Devono inoltre essere chiaramente identificati i più importanti servizi e prodotti erogati e ricevuti da questi portatori di interesse e i relativi processi chiave.

Step 5 CONDURRE L'AUTOVALUTAZIONE

La valutazione individuale

Ciascun membro del gruppo di autovalutazione, usando i documenti pertinenti e le informazioni fornite dal responsabile di progetto, conduce un'accurata valutazione dell'organizzazione, relativamente a ciascun sottocriterio del Modello. Questa valutazione si basa sulla propria conoscenza ed esperienza di lavoro all'interno dell'organizzazione. È importante individuare delle parole chiave relative ai punti di forza e alle aree da migliorare. Si raccomanda, in particolare, di indicare le aree da migliorare nel modo più preciso possibile, per rendere più semplice l'identificazione delle proposte di azione in una fase successiva. In seguito si sintetizzano le proprie osservazioni e si assegna il punteggio a ciascun sottocriterio in base al sistema di punteggio prescelto.

Il moderatore del gruppo deve essere disponibile a risolvere questioni poste dai membri durante la valutazione individuale. Può inoltre aggregare le osservazioni di ciascun membro in preparazione dell'incontro di consenso.

Il consenso di gruppo

Quanto prima possibile, dopo le valutazioni individuali, il gruppo deve incontrarsi e concordare su punti di forza, aree di miglioramento e punteggio da assegnare a ciascun sottocriterio. Dialogo e discussione sono necessari per raggiungere il consenso e davvero essenziali come parte dell'esperienza di apprendimento dal momento che è molto importante capire perché esistono differenze di opinioni relativamente a i punti di forza, alle aree da migliorare e ai punteggi assegnati.

La sequenza da seguire per la valutazione dei nove criteri può essere stabilita dal gruppo di autovalutazione. Non è necessario che avvenga secondo un preciso ordine numerico.

Come raggiungere il consenso

Come si può raggiungere il consenso?

Nel processo che conduce al consenso, si può usare un metodo che prevede quattro passaggi:

1. Presentare tutte le evidenze relative a punti di forza e aree di miglioramento individuati per ciascun sottocriterio da ogni membro del gruppo.
2. Raggiungere il consenso sui punti di forza e aree di miglioramento; di solito il consenso si raggiunge dopo aver considerato ogni altra informazione o evidenza aggiuntiva.
3. Presentare l'intervallo dei punteggi individuali per ciascun sottocriterio.
4. Raggiungere il consenso sul punteggio finale.

Una buona preparazione a monte dell'incontro da parte del moderatore (ad esempio attraverso la raccolta delle informazioni importanti e l'aggregazione

delle valutazioni individuali) può portare a una più agevole gestione degli incontri e a un importante risparmio di tempo.

Indagine 2011 -Il valore aggiunto delle discussioni

La maggioranza degli utenti CAF ha raggiunto il consenso dopo le discussioni. La discussione stessa è molto spesso considerata il reale valore aggiunto dell'autovalutazione: quando si raggiunge il consenso, il risultato finale è maggiore della semplice somma delle opinioni individuali. Esso, infatti, riflette la visione condivisa di un gruppo rappresentativo dell'organizzazione; in questo modo il consenso corregge e supera le opinioni individuali. Chiarire le evidenze e esprimere le questioni di fondo alla base delle diverse opinioni su punti di forza e di debolezza è spesso considerato più importante del punteggio stesso.

Il moderatore ha la responsabilità e un ruolo chiave nella conduzione del processo per arrivare al consenso di gruppo. In ogni caso, la discussione si deve basare su chiare evidenze delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti. Nel CAF è fornito un elenco di esempi pertinenti che possono essere utili per identificare le evidenze appropriate. Questo elenco non è esaustivo e non è necessario trovare una corrispondenza con tutti gli esempi elencati, ma solo con quelli rilevanti per l'organizzazione. In ogni caso, il gruppo è libero di trovare ulteriori esempi che siano significativi per la propria organizzazione.

Lo scopo degli esempi è quello di spiegare il contenuto dei sottocriteri in modo più dettagliato al fine di:

- esplorare il modo in cui l'amministrazione risponde ai requisiti espressi in ciascun sottocriterio;
- fornire assistenza nell'individuazione delle evidenze;
- fornire indicazioni di buone pratiche in quella particolare area.

Step 6 STENDERE UN REPORT DESCRITTIVO DEI RISULTATI DELL'AUTOVALUTAZIONE

Un tipico rapporto di autovalutazione dovrebbe seguire la struttura del CAF (come illustrato nello schema A a pag....) e consistere almeno dei seguenti elementi:

1. I punti di forza e i punti di debolezza per ciascun sottocriterio supportati da evidenze pertinenti.
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, questo aspetto non dovrebbe costituire un problema: il vertice dovrebbe riconfermare il suo impegno a realizzare le azioni di miglioramento. È infine essenziale che in questa fase siano comunicati al personale e a tutti i portatori di interesse che vi hanno partecipato i principali risultati emersi dall'autovalutazione.

Fase 3 - Piano di miglioramento

Step 7 DELINEARE UN PIANO DI MIGLIORAMENTO

Indagine 2011 - Mancanza di misurazioni

Molte organizzazioni hanno incontrato ostacoli nella loro prima applicazione del CAF. La mancanza di misurazioni ha costituito ovviamente il principale problema per molte organizzazioni pubbliche che si sono autovalutate per la prima volta, tanto che molto spesso, la prima azione di miglioramento è proprio l'introduzione di sistemi di misurazione.

Il processo di autovalutazione dovrebbe andare oltre la stesura del rapporto di autovalutazione per realizzare pienamente le finalità previste dall'utilizzo del CAF. Esso dovrebbe condurre direttamente alla definizione di azioni volte a migliorare la *performance* dell'organizzazione.

Il piano di miglioramento è uno dei principali scopi dell'autovalutazione condotta con il CAF e anche il mezzo per fornire informazioni vitali al sistema di programmazione strategica dell'organizzazione. È necessario definire un piano integrato per aggiornare il funzionamento dell'organizzazione nella sua globalità. Nello specifico la logica portante del piano è la seguente:

1. È una pianificazione sistematica e integrata che riguarda il funzionamento complessivo dell'organizzazione.
2. Rappresenta il risultato del rapporto di autovalutazione, si basa su evidenze e dati forniti dall'organizzazione stessa e - aspetto assolutamente vitale - sul punto di vista del personale dell'organizzazione.
3. Prende spunto dai punti di forza, indirizza i punti di debolezza dell'organizzazione e prevede per ciascuno di essi appropriate azioni di miglioramento.

Nella predisposizione del piano di miglioramento, il *management* potrebbe ricorrere a un approccio strutturato che comprenda le seguenti domande:

- Tenuto conto della visione e della strategia dell'organizzazione, dove vogliamo essere tra due anni?
- Quali azioni devono essere intraprese per raggiungere questi obiettivi? (definire strategia/ compiti)?

Il processo di definizione di un piano di miglioramento potrebbe essere strutturato come segue: il *management*, consultando i più significativi portatori di interesse:

1. Raccoglie le idee per il miglioramento contenute nel rapporto di autovalutazione e le aggrega per temi;
2. Analizza i punti di debolezza e le idee emerse dall'autovalutazione e formula azioni di miglioramento coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
3. Individua le priorità delle azioni di miglioramento usando criteri condivisi per calcolare il loro impatto (basso, medio, alto) nelle aree di miglioramento, come:
 - peso strategico dell'azione (una combinazione di impatto sui portatori di interesse, impatto sui risultati dell'organizzazione, 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.

Potrebbe essere utile collegare le azioni di miglioramento in corso alla struttura del CAF, per avere una visione generale più chiara.

Un modo per individuare le priorità è quello di combinare:

- il livello di punteggio per criterio o sottocriterio, che dà un'idea delle *performance* dell'organizzazione in tutti i campi;
- gli obiettivi strategici.

Raccomandazioni

Sebbene l'autovalutazione con il CAF sia considerata il punto di partenza di una strategia di miglioramento di più lungo termine, la valutazione metterà inevitabilmente in luce alcune aree sulle quali è possibile intervenire con relativa facilità e rapidità. Agire su di esse aiuta a dare credibilità al piano di miglioramento e rappresenta un ritorno immediato dell'investimento effettuato in termini di tempo e formazione, oltre a fornire un incentivo a continuare: il successo genera successo.

Si suggerisce di coinvolgere il personale che ha partecipato all'autovalutazione anche nelle azioni di miglioramento. Il coinvolgimento è gratificante, accresce la fiducia e lo spirito di collaborazione: il personale coinvolto può diventare a sua volta promotore di ulteriori iniziative di miglioramento.

Indagine 2011- membri del gruppo di miglioramento (GdM)

I membri del GAV hanno investito molte energie nell'attività di autovalutazione, spesso in aggiunta ai loro usuali compiti. Molto spesso cominciano il loro lavoro nel GAV con un certo sospetto rispetto all'utilità del compito, al coinvolgimento del *management*, ai rischi connessi all'essere onesti e sinceri, ecc.. In seguito, quando si rendono conto che le cose sono prese seriamente, la motivazione e l'entusiasmo crescono e alla fine si sentono pienamente responsabili dei risultati. Hanno il potenziale per diventare i candidati più motivati dei gruppi di miglioramento e dovrebbero essere trattati in modo coerente a questo ruolo.

Secondo la prassi migliore, il piano di azione risultante dall'autovalutazione dovrebbe essere integrato nel processo di pianificazione strategica dell'organizzazione e diventare parte della gestione complessiva dell'organizzazione.

Step 8 COMUNICARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Come già sottolineato, 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 appropriate, utilizzando gli strumenti appropriati per i destinatari appropriati, nei momenti appropriati: non solo prima o durante, ma anche dopo l'autovalutazione.

Ciascuna organizzazione dovrebbe decidere autonomamente se rendere disponibile o meno il rapporto di autovalutazione, ma è buona prassi informare tutto lo staff dei risultati dell'autovalutazione, cioè delle principali conclusioni, delle aree in cui le azioni di miglioramento sono maggiormente necessarie e di quelle in cui sono state pianificate. Altrimenti viene vanificata la possibilità di creare un'adeguata base di partenza per le azioni di cambiamento e il miglioramento corre il rischio di andare perduto.

In qualsiasi comunicazione sui risultati è buona prassi sottolineare ciò che l'organizzazione fa bene e come intende migliorare ulteriormente. Ci sono diversi esempi di organizzazioni che considerano ormai consolidati i propri punti di forza, in alcuni casi dimenticando, o addirittura non considerando, quanto sia importante valorizzare i successi conseguiti.

Step 9 ATTUARE IL PIANO DI MIGLIORAMENTO

Come descritto allo *step 7*, l'individuazione delle 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 già disponibili possono essere collegati ai diversi criteri del Modello. Alcuni esempi sono illustrati più avanti.

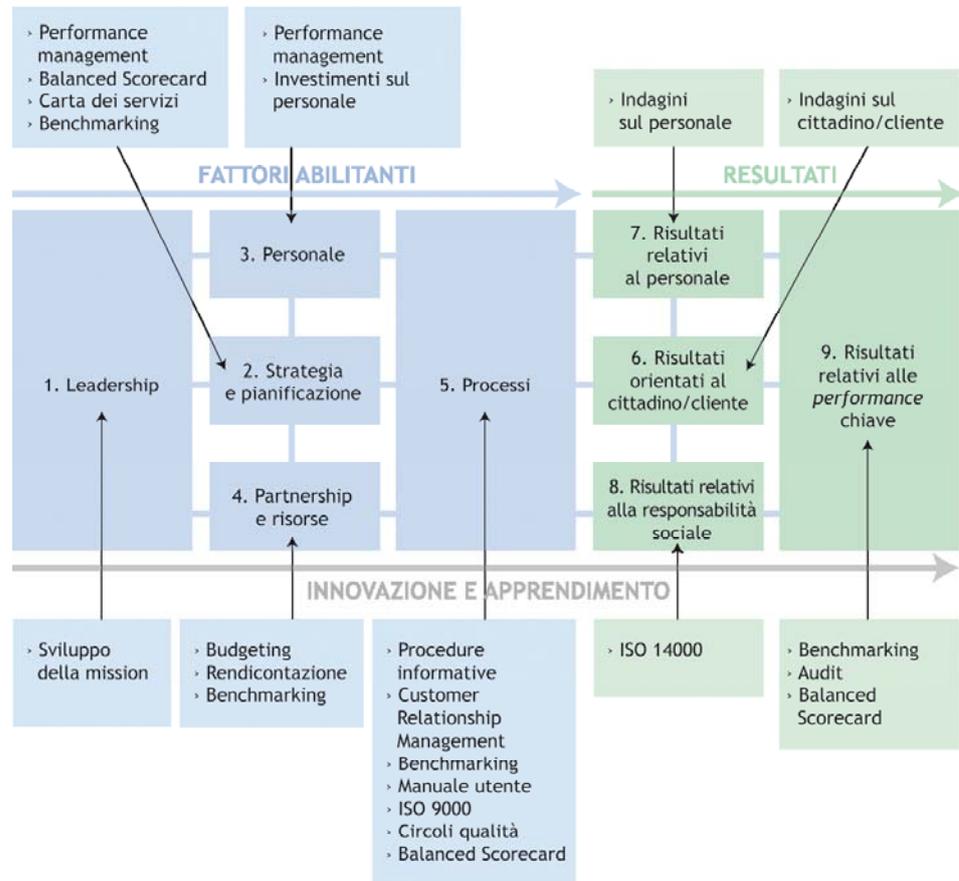
L'attuazione delle azioni di miglioramento dovrebbe essere basata su un approccio adeguato e coerente, su di un processo di monitoraggio e valutazione; è necessaria una chiara definizione di scadenze e risultati attesi e di un responsabile (*owner*) per ciascuna azione prevista, oltre all'individuazione di possibili scenari alternativi per le azioni più complesse.

Qualsiasi processo di gestione della qualità dovrebbe essere basato sul monitoraggio regolare dell'attuazione e sulla valutazione degli *output* e degli *outcome*. Attraverso il monitoraggio è possibile modificare ciò che è stato pianificato in corso d'opera e successivamente alla valutazione (di risultati e *outcome*) per verificare i risultati raggiunti e l'impatto complessivo. Per migliorare è necessario stabilire le modalità per misurare la *performance* delle diverse azioni (indicatori di *performance*, criteri di successo, ecc...). Le organizzazioni possono usare il ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*) per gestire le azioni di miglioramento. Per trarre il massimo vantaggio dalle azioni di miglioramento, è necessario che queste siano integrate nei processi ordinari delle organizzazioni.

Un numero sempre maggiore di Paesi sta introducendo modalità di riconoscimento basate sull'autovalutazione condotta con il Modello CAF. L'autovalutazione con il CAF può inoltre condurre ai riconoscimenti *EFQM Levels of Excellence* (www.efqm.org).

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

IL MODELLO CAF - Azioni di miglioramento



Step 10 PIANIFICARE LA SUCCESSIVA AUTOVALUTAZIONE

Coerentemente con il ciclo *PDCA*, la gestione del piano d'azione comporta una nuova valutazione con il CAF.

Monitorare i progressi e ripetere la valutazione

Una volta formulato il piano di miglioramento e iniziato a realizzare i cambiamenti, è importante assicurarsi che tali cambiamenti producano un effetto positivo, e non il suo opposto, sulle attività che in precedenza l'organizzazione realizzava con successo. 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.

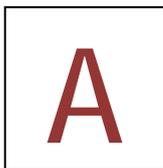
Durata dell'esercizio di autovalutazione

È difficile suggerire la durata ideale di un'autovalutazione con il CAF, in quanto ci sono troppe variabili in gioco inclusi gli obiettivi del *management*, il tempo, le risorse e le competenze disponibili, la disponibilità dei dati, le informazioni e il tempo a disposizione dei portatori di interesse e le pressioni politiche. In ogni caso, nella maggior parte delle organizzazioni una durata di cinque giorni al massimo, valutazione individuale e incontro/i di consenso inclusi, rappresenta la norma.

La maggior parte delle organizzazioni ha completato l'intero processo di applicazione del CAF in tre mesi, compresa la preparazione, l'autovalutazione, la formulazione delle conclusioni e del piano di azione.

Tre mesi sembrano costituire un ideale lasso di tempo per tenere desta l'attenzione. Tempi più lunghi aumentano il rischio che si riducano la motivazione e l'interesse di tutti i soggetti coinvolti. Inoltre, la situazione dell'organizzazione potrebbe essere cambiata nel tempo intercorso tra l'inizio e la fine del processo di autovalutazione. In tal caso, la valutazione e il punteggio potrebbero non essere più corretti. Si tratta di una probabilità elevata, in quanto migliorare un'organizzazione attraverso l'uso del CAF è un processo di miglioramento dinamico e continuo e l'aggiornamento dei dati e delle informazioni è parte di questo processo

Glossario



Accountability

L'*accountability* è l'obbligo di rendere conto dell'utilizzo e della gestione delle risorse affidate nell'ambito delle proprie responsabilità, così come dei risultati ottenuti. Il rapporto di *accountability* si instaura tra chi detiene le responsabilità e chi ne ha delegato l'esercizio. Entrambe le parti devono rendere conto dell'operato.

Amministrazione pubblica

Un'amministrazione pubblica è qualsiasi istituzione, servizio o sistema che è sottoposto ad una direzione politica ed è controllato dal governo eletto (nazionale, regionale, locale). Esso include organizzazioni che si occupano dello sviluppo di politiche e dell'applicazione della legge, ad esempio di questioni che non possono essere strettamente definite servizi

Analisi PEST (Analisi Politica, Economica, Sociale, Tecnologica)

Nella gestione strategica di un'impresa, l'Analisi *PEST* è uno strumento di esplorazione ambientale utilizzato per individuare le variabili macro-ambientali del contesto in cui essa opera. Allo stesso scopo vengono anche utilizzate l'analisi *STEER* (che prende in considerazione le variabili Socioculturali, Tecnologiche, Economiche, Ecologiche e Normative) e l'analisi *PESTLE* (Politica, Economica, Sociologica, Tecnologica, Legale e Ambientale). L'assunto di base di questo tipo di indagine è che un'organizzazione capace di fare un'analisi del suo macroambiente attuale e di anticipare, per quanto possibile, il futuro, ha l'opportunità di affrontare eventuali cambiamenti in modo efficace, rafforzando il proprio vantaggio competitivo.

Analisi SWOT

Analisi dei punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weakness*), delle opportunità (*Opportunities*) (potenziali vantaggi) e minacce (*Threats*) (potenziali difficoltà) dell'amministrazione e verso l'organizzazione.

Apprendimento (Learning)

L'acquisizione e la comprensione delle conoscenze e delle informazioni che possono portare al miglioramento e al cambiamento. Esempi di attività di apprendimento organizzativo includono *benchmarking/benchlearning*, valutazioni interne ed esterne e/o *audit*, studio di *best practice*. Esempi di apprendimento individuale includono la formazione e lo sviluppo delle competenze.

Audit

L'*auditing* è una funzione di valutazione indipendente finalizzata ad esaminare e valutare le attività di un'organizzazione ed i suoi risultati rispetto a standard stabiliti. I più comuni sistemi di *audit* sono: l'*audit* finanziario, l'*audit* operativo, l'*audit* nell'*Information Communication Technology*, l'*audit* sulla regolarità normativa e contabile, l'*audit* di gestione per la verifica del *management*. Possono essere distinti tre livelli di attività di *auditing*:

- controllo interno effettuato dal *management*;
- valutazione interna condotta da un'unità indipendente dell'organizzazione. Tra le altre cose tale valutazione verifica l'efficacia dell'operato del *management* dell'organizzazione;
- valutazione esterna fatta da un organismo indipendente esterno all'organizzazione.

B

Balanced Scorecard

La *Balanced Scorecard* (BSC) consiste in un insieme di misurazioni quantitative volte a valutare in che misura l'organizzazione realizza la sua *mission* e i suoi obiettivi strategici. Queste misurazioni riguardano quattro aspetti fondamentali: innovazione e apprendimento (gestione del personale), processi interni, clienti e gestione finanziaria. Gli indicatori di ciascun approccio sono collegati gli uni agli altri attraverso relazioni causa-effetto. Queste relazioni sono basate su ipotesi che devono essere monitorate permanentemente. La BSC rappresenta anche uno strumento di comunicazione molto utile per informare il personale dell'organizzazione ed i portatori di interesse del grado di realizzazione del piano strategico.

L'utilizzo della *balanced scorecard* è notevolmente aumentato nel settore pubblico in Europa.

La *balanced scorecard* può anche essere usata all'interno della valutazione con il CAF.

Benchmark

Un livello elevato di *performance* (qualche volta indicato come *best-in-class* vedi *benchmarking* sotto) che funge da riferimento o misura *standard* per il confronto; un livello di *performance* riconosciuto come *standard* di eccellenza riferito ad un processo specifico.

Benchmarking

Ci sono numerose definizioni di *benchmarking*, ma le parole chiave correlate al *benchmarking* sono "confrontarsi con gli altri".

Il *benchmarking* consiste nel confrontarsi con altre organizzazioni e imparare da quanto emerge dal confronto" (fonte: Codice di condotta del *Benchmarking* Europeo).

In pratica, il *benchmarking* di solito comprende le seguenti attività:

- Identificare un'organizzazione che eccelle nella realizzazione di attività svolte anche dalla propria amministrazione;
- comparare le *performance*, ottenute con determinate funzioni o processi con quelle di organizzazioni che si considerano migliori. Alcune volte ci si riferisce al best in class ma siccome nessuno può essere certo di chi è realmente il migliore, si preferisce il termine *good* al termine *best*;
- identificare gli scostamenti nelle *performance*;
- cercare nuovi approcci per conseguire miglioramenti nelle *performance*;
- far seguire l'implementazione dei miglioramenti
- far seguire il monitoraggio e la valutazione dei risultati.

Il *benchmarking* nelle pubbliche amministrazioni europee enfatizza gli aspetti di apprendimento e infatti ad esso ci si riferisce ora più comunemente come *benchlearning* dal momento che imparare come migliorare attraverso la condivisione della conoscenza, delle informazioni e qualche volta delle risorse si considera essere un modo efficace per introdurre il cambiamento organizzativo. Questo approccio riduce i rischi, è efficiente e fa risparmiare tempo.

- Benchmarking Strategico

Il *benchmarking* strategico è usato nelle organizzazioni per cercare di migliorare la loro *performance* globale esaminando le strategie a lungo termine e gli approcci generali che hanno permesso di realizzare *performance* elevate. Include la comparazione di aspetti aventi valenza strategica, come le competenze chiave, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, il cambiamento nel bilancio delle attività o il miglioramento nelle capacità di gestire i cambiamenti nell'ambiente circostante.

Best / Good practice

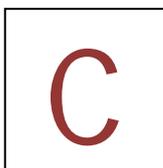
Performance superiore, metodi o approcci che portano a realizzare risultati eccezionali. *Best practice* (pratica eccellente) è un termine relativo e talvolta indica pratiche di lavoro innovative ed interessanti che sono state individuate attraverso il *benchmarking*. Talvolta è preferibile parlare di *good practice* (buona pratica) fino a che non si è certi che non ne esiste una migliore.

Bottom up

Direzione del flusso, ad esempio, delle informazioni e delle decisioni dal livello più basso dell'organizzazione a quello più alto. L'opposto è l'orientamento *top-down*.

Brainstorming

Strumento di lavoro di gruppo per produrre liberamente idee in un breve periodo di tempo. La regola più importante è di evitare qualsiasi tipo di critica durante la fase di produzione delle idee.



Change management

Il *change management* implica sia la creazione dei cambiamenti necessari all'interno dell'organizzazione (solitamente nell'ambito di programmi di riforma e modernizzazione), sia il governo delle dinamiche del cambiamento, la sua organizzazione, l'implementazione ed il sostegno.

Ciclo PDCA

Ciclo di quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo così come descritto da *Deming*:

- *Plan* (fase di progettazione)
- *Do* (fase di esecuzione)
- *Check* (fase di controllo)
- *Act* (fase di azione-adattamento e correzione)

Il ciclo enfatizza il fatto che i programmi di miglioramento devono iniziare con un'attenta pianificazione, un'azione efficace, devono essere costantemente controllati ed eventualmente adattati e devono riprendere nuovamente da un'attenta pianificazione in un ciclo continuo.

Cliente/cittadino

La terminologia cittadino/cliente riflette la relazione complessa che si instaura tra l'amministrazione e la propria utenza. La persona a cui sono rivolti i servizi è il cittadino, membro di una società democratica e, quindi, titolare di diritti e di doveri (contribuente, attore politico etc.). Il cittadino può essere anche considerato come cliente, non solo nel contesto dei servizi forniti in qualità di destinatario di servizi, ma anche in un contesto in cui ha dei doveri (pagamento di tasse, beni ecc.); il cittadino ha il diritto di essere trattato con equità e cortesia, senza dimenticare l'interesse alle sue necessità.

Codice di condotta

Regole e Linee Guida, espresse o implicite, che stabiliscono standard di comportamento per individui, gruppi professionali, squadre o organizzazioni. I codici di condotta possono anche applicarsi ad attività specifiche come l'*auditing* e il *benchmarking* e spesso si riferiscono a *standard* etici.

Competenza

Le competenze includono la conoscenza e le attitudini che un individuo impiega praticamente in una situazione di lavoro. Quando un individuo è in grado di svolgere un compito con successo lui/lei è considerato aver raggiunto un livello di competenza.

Conflitto di interessi

Nel settore pubblico si riferisce ad una situazione di conflitto tra il dovere d'ufficio e l'interesse privato di un funzionario pubblico, che influenza le *performance* di questo ultimo. Anche se non esiste prova di comportamenti impropri, una situazione di conflitto di interessi anche solo potenziale può indebolire la fiducia che la persona agisca in maniera corretta.

Conoscenza

La conoscenza può essere definita come l'informazione modificata dall'esperienza, dalle circostanze, dall'interpretazione e dall'introspezione. La conoscenza è il risultato di un lavoro di trasformazione di un singolo elemento della informazione. Si considera che la conoscenza differisca dai dati o dalle informazioni, poiché essa richiede una capacità cognitiva umana di appropriazione.

Esempi: applicazione, *know-how*, competenza, conoscenza tecnica.

Consenso

Riguarda il raggiungimento dell'accordo sui risultati di una valutazione e in genere fa seguito ad una prima autovalutazione; in tal caso, i valutatori si riuniscono per comparare e discutere i loro punteggi individuali. Il processo di solito termina con i valutatori che raggiungono un accordo con un punteggio globale e una valutazione concordati.

Consenso o *report* dell'autovalutazione

Report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione. Questo *report* include i punti di forza e le aree da migliorare di un'organizzazione. Può anche contenere (ma è facoltativo) proposte per il miglioramento in alcune aree chiave.

Co-progettazione/co-decisione/co-produzione/co-valutazione

I ruoli che, in generale, il cittadino/cliente può assumere sono quattro: il ruolo del co-progettatore, del co-decisore, del co-produttore e del co-valutatore.

In qualità di co-progettatore il cittadino/cliente esercita un impatto su cosa e come le organizzazioni pubbliche vogliono fornire come servizi in risposta a specifiche necessità. In qualità di co-decisore il cittadino viene fortemente coinvolto nelle responsabilità delle decisioni che lo riguardano direttamente.

In qualità di co-produttore il cittadino diventa partecipe del ciclo di produzione e/o di erogazione del servizio e della sua qualità.

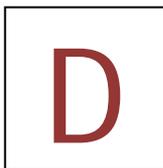
E infine, ma non ultimo, in qualità di co-valutatore il cittadino è chiamato ad esprimere il proprio giudizio sul livello di qualità delle politiche pubbliche e del servizio ricevuto.

Costo-efficacia

Relazione tra gli effetti previsti dagli obiettivi e i costi possibilmente includendo anche il costo sociale complessivo. Vedere anche efficacia.

Cultura organizzativa

L'insieme complessivo di comportamenti, etica e valori che sono trasmessi, praticati e rafforzati da membri dell'organizzazione; influenzati da tradizioni e sistemi nazionali, socio-politici e legali.



Descrizione della posizione di lavoro (*Job description*)

Descrizione analitica di una posizione organizzativa (descrizione dei compiti, delle responsabilità, delle conoscenze, delle abilità e delle competenze). La *job description* è uno strumento fondamentale per la gestione delle Risorse Umane. Essa costituisce un elemento di conoscenza, di analisi, di comunicazione e di dialogo. Si può dire che la descrizione di posizione rappresenta una specie di contratto tra l'organizzazione e l'individuo che ricopre la posizione. Essa è inoltre uno strumento strategico per rendere consapevoli sia il datore di lavoro che l'impiegato delle proprie responsabilità.

Diagramma del processo

Una rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono all'interno del processo.

Diversità

La diversità è collegata alle differenze. Si può riferire a valori, attitudini, cultura, filosofia o convinzioni religiose, conoscenza, competenze, esperienze e stili di vita fra gruppi o individui parte di un gruppo. Può anche essere relativa al genere, alla nazionalità o etnia, alla disabilità, all'età. Nella pubblica amministrazione un'organizzazione *diversa* può essere considerata quella che riflette le differenze della società che essa stessa serve.



Eccellenza

Significativa pratica di gestione di un'organizzazione e raggiungimento dei risultati basati su un insieme di concetti fondamentali del *Total Quality Management* formulati da *EFQM*. Questi concetti includono: orientamento ai risultati, *focus* sull'utente, *leadership* e coerenza di gestione dei processi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, *partnership* reciprocamente proficue, responsabilità sociale condivisa.

Economia

L'economia e il risparmio si riferiscono a una gestione finanziaria prudente, compresa la riduzione dei costi per mezzo di processi di acquisto più efficienti e risparmi senza compromettere la qualità dei risultati o gli obiettivi

Efficacia

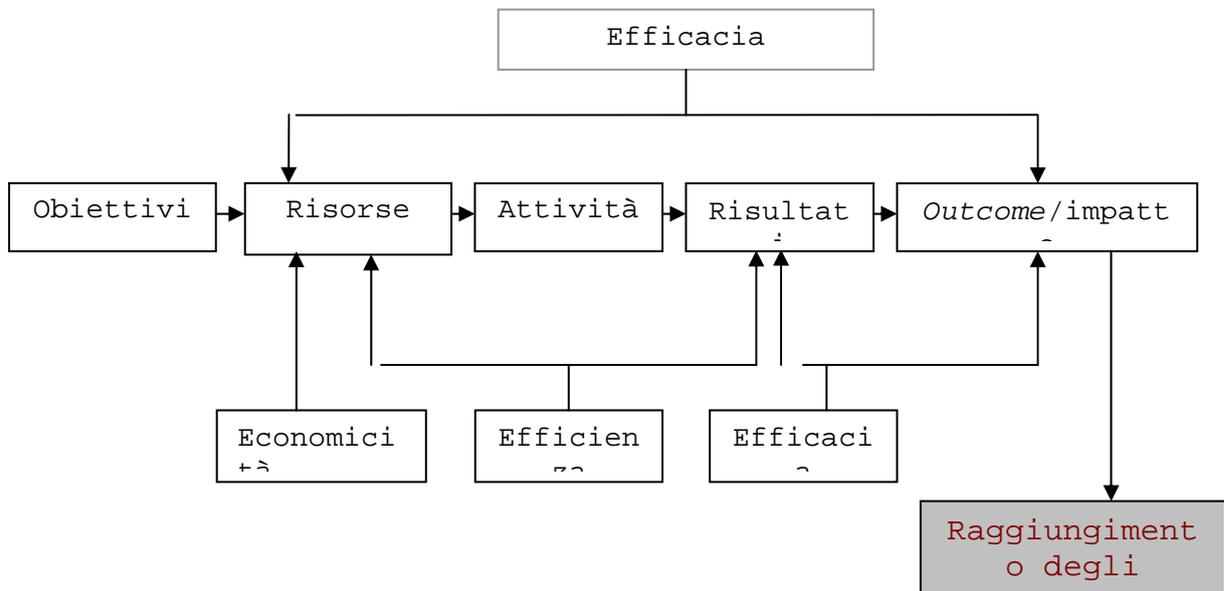
L'efficacia è la relazione tra obiettivo stabilito e l'impatto, l'effetto o l'*outcome* raggiunto.

Efficienza

Output prodotti in relazione agli *input* impiegati e ai costi sostenuti. L'efficienza e la produttività possono essere viste come una cosa unica. La produttività può essere misurata in modo da considerare sia gli *input* di tutti i fattori di produzione (fattore di produttività complessivo) sia uno specifico fattore (produttività del lavoro o produttività del capitale).

Efficienza/Efficacia/Economicità/Etica/Ambiente

Al ruolo delle 3 E (Economia, Efficacia e Efficienza) (vedi definizioni precedenti) nel settore pubblico è stato aggiunto di recente quello dell'Etica e dell'Ambiente (*Environment*), creando il ruolo delle 5 E, utile per la gestione della qualità.



e-Government

Uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nelle pubbliche amministrazioni. Insieme al cambiamento organizzativo e alle nuove competenze, l'*e-Government* aiuta a migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e a rafforzare il consenso attorno alle politiche pubbliche. L'*e-Government* viene considerato in grado di migliorare un'amministrazione e renderla più efficiente. Può migliorare lo sviluppo e l'implementazione delle politiche pubbliche e aiutare il settore pubblico a contemperare interessi potenzialmente conflittuali di miglioramento dei servizi e di risparmio delle risorse.

Empowerment

Processo per il quale viene assegnato un maggiore valore ad un individuo o gruppo di individui nel processo decisionale. Si può applicare a cittadini o dipendenti coinvolgendo la persona/gruppo e garantendogli un grado di autonomia nelle loro azioni/decisioni.

Enterprise architecture

Framework applicativo che permette all'organizzazione di programmare l'impiego delle tecnologie per sostenere i propri obiettivi strategici e operativi. Comprende le descrizioni di come i processi, le informazioni e i sistemi informativi formino una struttura unitaria per raggiungere i *target* definiti dall'organizzazione.

E-service

Erogazione di servizi pubblici per mezzo delle tecnologie di informazione e comunicazione.

Etica

Nel servizio pubblico può essere definita come l'insieme di valori comuni e norme a cui gli impiegati pubblici devono attenersi nello svolgimento dei loro compiti. La natura morale di questi valori/norme che possono essere affermati esplicitamente o essere impliciti, si riferisce a ciò che può essere considerato essere un comportamento giusto, sbagliato, buono o cattivo. Laddove i valori servono come principi morali, le norme possono anche affermare ciò che è legalmente e moralmente corretto in una data situazione.

Evidenza

Informazioni che supportano un'affermazione o un fatto. L'evidenza è essenziale nella formazione di un giudizio o di una conclusione.



Fattori critici di successo (*critical success factor*)

Condizioni essenziali che devono essere ottenute per raggiungere un obiettivo strategico definito. Si tratta delle attività chiave o dei risultati per i quali le *performance* soddisfacenti risultano essenziali per il successo dell'organizzazione.

Follow-up

A seguito del processo di autovalutazione e di cambiamenti intervenuti all'interno dell'organizzazione, il *follow up* intende misurare il raggiungimento di obiettivi rispetto a quanto stabilito. Dall'analisi può scaturire la necessità di attuare nuove iniziative o di rivedere le strategie e i piani per far fronte alle nuove circostanze.

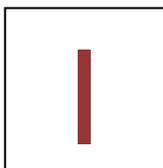


Gestione delle risorse umane

Gestione, sviluppo e utilizzo della conoscenza e del completo potenziale dei dipendenti per supportare le politiche e per pianificare il lavoro e l'effettiva operatività dei processi.

Governance

I principali elementi di una buona amministrazione pubblica sono determinati da un assieme ben coordinato di autorità e di controllo. Essa disporrà: l'obbligo di rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi, la trasparenza verso gli *stakeholder* delle azioni e del processo decisionale, efficienza ed efficacia, risposta ai bisogni della società, l'anticipazione dei problemi e tendenze, il rispetto delle leggi e delle regole.



Impatto

Gli effetti/conseguenze di azioni possibili o effettive, di interventi e di politiche nel pubblico, nel privato e nel terzo settore.

Indagine

La raccolta di dati su opinioni, attitudini o conoscenza da individui o gruppi. In genere solo una campionatura dell'intera popolazione partecipa all'indagine.

Indicatori

Misure che sono indicative e che mostrano, ad esempio, l'effetto di un'azione.

Indicatori di *performance*

Sono varie misure operative usate nella Pubblica Amministrazione per aiutare a monitorare

- capire
- prevedere e
- migliorare

il funzionamento e le *performance*.

Di seguito inoltre alcuni termini per misurare la *performance* organizzativa: effetti, misure, indicatori, parametri. In ogni caso, la terminologia per la misurazione non è molto importante e sarebbe preferibile usare termini con cui si ha una certa familiarità. Secondo il principio di Pareto il 20% di ciò che facciamo porterà l'80% degli effetti. E' importante quindi almeno misurare la *performance* di quei processi che sono essenziali per il conseguimento dei risultati desiderati.

Indicatori chiave di *performance*

Quelle misure che sono più critiche e misurano la *performance* dei processi chiave contenuti principalmente nei criteri 4 e 5 del CAF suscettibili potenzialmente di influenzare l'efficacia e l'efficienza degli *outcome* chiave.

Un buon esempio di *customer satisfaction* possono essere le misurazioni nei risultati relativi al cittadino/cliente delle *performance* dei processi che abbiamo posto in essere per consegnare prodotti e servizi ai clienti/cittadini.

Informazione

Per informazione si intende una raccolta di dati organizzati in modo da costituire un messaggio; si tratta di dati, cioè, che hanno assunto un significato. L'informazione comunemente viene descritta come l'insieme di fatti forniti o appresi su qualcosa o qualcuno.

Esempio: leggi, regole legislazione, procedure, rapporti, linee guida, posta, email, articoli, istruzioni, presentazioni, messaggi, grafici, moduli, contenuti di libri o giornali piani.

Innovazione

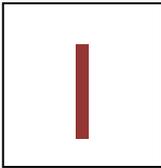
L'innovazione è il processo per il quale le buone idee sono tradotte in nuovi servizi, processi, strumenti, sistemi e interazione umana. Un'organizzazione può essere descritta come innovativa quando un compito esistente è svolto in un modo nuovo o quando l'organizzazione offre ai clienti un servizio nuovo in modo diverso-

Input

Qualsiasi tipo di informazione, conoscenza, risorse materiali o di altro tipo usate per la produzione.

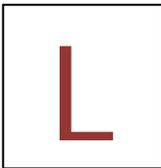
ISO (International Organization for Standardization)

ISO (International Organization for Standardization) è un *network* globale che identifica quali *Standard* Internazionali sono richiesti dal settore di business, dal governo e dalla società, li sviluppa in *partnership* con i settori che li useranno, li adotta con procedure trasparenti basate su input nazionali e li diffonde per essere implementati a livello globale. Gli *standard ISO* specificano i requisiti per lo stato dell'arte dei prodotti, servizi, materiali e sistemi e per la valutazione di idoneità, pratica manageriale e organizzativa.



Knowledge management

Knowledge management è la gestione esplicita e sistematica della conoscenza e dei suoi processi associati di creazione, organizzazione, diffusione uso e sviluppo. È importante notare che la conoscenza comprende sia la conoscenza tacita (quella implicita nella mente delle persone) che la conoscenza esplicita (codificata ed espressa in forma di informazioni in database, documenti, etc.). Un buon programma di gestione della conoscenza affronterà nei i processi di sviluppo e di trasferimento della conoscenza entrambe queste forme. La conoscenza principale nella maggior parte delle organizzazioni è spesso correlata a: conoscenza dei clienti, conoscenza dei processi, conoscenza di prodotti e servizi, personalizzazione ai bisogni degli utenti, conoscenza del personale, memoria organizzativa, attingere da lezioni del passato o da qualsiasi parte dell'organizzazione, conoscenza delle relazioni, conoscenza delle risorse, misurazione e gestione del capitale umano. Nel *knowledge management* è usata un'ampia varietà di pratiche e processi. Alcuni dei più comuni sono: Creazione e scoperta, condivisione e apprendimento, condivisione e apprendimento (comunità di pratiche), organizzazione e gestione.



Leader

Tradizionalmente associamo il termine *leader* a coloro che sono responsabili di un'organizzazione. Il termine può anche riferirsi a quegli individui che, grazie alle loro competenze sviluppate in un'area specifica, vengono riconosciuti dagli altri come modelli di ruolo .

Leadership

Il modo in cui i *leader* sviluppano e facilitano il raggiungimento della missione e visione dell'organizzazione. Essa riflette il modo in cui sviluppano i valori richiesti per il successo di lungo termine e li implementano attraverso appropriate azioni e comportamenti. Essa indica il modo in cui i *leader* sono personalmente impegnati ad assicurare che il *management system* sia sviluppato, implementato e rivisto e che l'organizzazione sia costantemente concentrata sull'innovazione e sul cambiamento. Il termine *Leadership* può anche essere riferito ad un gruppo di *leader* che guidano l'organizzazione

Learning environment

Ambiente nell'ambito di una comunità di lavoro in cui l'apprendimento si sviluppa in forma di acquisizione di competenze, condivisione di conoscenze, scambio di esperienze, dialogo sulle *best practice*.

Learning organisation

Organizzazione in cui le persone ampliano continuamente le loro capacità di raggiungere i risultati che desiderano, dove sono stimolati nuovi modelli di pensiero, dove è dato campo libero alle aspirazioni collettive e dove le persone apprendono continuamente nel contesto globale dell'organizzazione.



Mapa dei processi

Rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono tra un processo e l'altro.

Missione

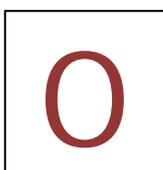
Descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi *stakeholder*. La missione di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato istituzionale. È la ragion d'essere dell'organizzazione. Gli obiettivi finali che un'organizzazione decide di perseguire per ottemperare alla sua missione sono definiti nella sua visione, tradotti in obiettivi strategici e operativi.

Misurazione delle percezioni

Misurazione di impressioni soggettive e opinioni soggettive di un individuo o gruppo di persone, ad esempio, la percezione dei clienti della qualità di un prodotto o servizio.

Modello di ruolo

Persone o organizzazioni che fungono da modello, in particolare sociale o comportamentale da imitare per altre persone o organizzazioni che possono imparare da loro.



Obiettivi (mete/fini/traguardi)

Formulazione di una situazione auspicata che descrive i problemi da affrontare, i risultati o effetti desiderati come definiti nella missione dell'organizzazione.

- **Obiettivi strategici**
Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati o effetti finali (*outcome*) che l'organizzazione si propone di perseguire.
- **Obiettivi operativi**
Rappresentano una formulazione concreta degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti.

Obiettivi SMART

Gli obiettivi sono ciò che un'organizzazione vuole realizzare. Si raccomanda che gli obiettivi si attengano alla logica *SMART*, ossia che siano:

- Specifici (*Specific*) - precisi su quanto si vuole realizzare
- Misurabili (*Measurable*) - ovvero con obiettivi quantificati
- Raggiungibili (*Achievable*)
- Realistici (*Realistic*) - ovvero realizzabili con le risorse disponibili
- Raggiungibili entro scadenze precise (*Timed*) - ovvero con temporizzazione gestibile

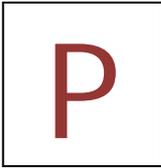
Outcome

L'effetto complessivo che gli *output* hanno sui diretti beneficiari, sui portatori d'interesse (interni o esterni) e sulla società.

Esempi di *output e outcome*: Regole più severe per la detenzione delle armi da fuoco fanno ridurre il numero dei permessi. L'*output* è costituito dal numero di permessi rilasciati. L'*output* diretto è costituito dal minor numero complessivo di permessi rilasciati. L'*output* finale è che ci sono meno armi circolanti nella società. Questi *output* portano all'*outcome* di ottenimento di un più alto livello di sicurezza o di percezione di sicurezza.

Output

I risultati immediati di un processo. C'è una distinzione tra *output* intermedi e *output* finali: i primi si riferiscono alle fasi intermedie di un processo, indipendentemente dal fatto che siano prodotti che transitano da un dipartimento ad un altro dipartimento o da un processo all'altro; i secondi riguardano i diretti beneficiari degli *output*. Questi beneficiari possono essere interni o esterni all'organizzazione.



Partnership

Relazione di lavoro continuativa con altre organizzazioni, su basi commerciali o meno, al fine di realizzare un obiettivo comune, creando valore per l'organizzazione e i suoi utenti/*stakeholder*

Performance

Misura di quanto raggiunto da un individuo, gruppo, organizzazione o processo.

Performance Management

La gestione della *performance* è un modello di controllo interattivo basato su accordi, alla cui base deve esserci l'abilità delle parti contraenti di trovare un giusto equilibrio tra le risorse disponibili e i risultati attesi. L'idea di base della gestione della *performance* nelle attività operative è quello di ottenere, da un lato, il massimo equilibrio possibile tra risorse impiegate e obiettivi, e dall'altro, la qualità e l'efficienza, assicurando che gli effetti siano raggiunti in modo efficiente in termini di costo.

Personale

Tutti gli individui impiegati nell'organizzazione inclusi i dipendenti *full time*, *part time* e a tempo determinato.

Piano d'Azione (Action Plan)

Un documento che include la programmazione delle attività, i compiti, l'allocatione delle responsabilità, gli obiettivi per l'implementazione del progetto, (ad es. *target*/scadenze) e le risorse necessarie (finanziarie e umane).

Politica Pubblica

Identifica l'insieme di azioni intenzionali realizzate da soggetti istituzionali, anche con il coinvolgimento di attori privati e del terzo settore, che sono orientate ad affrontare i problemi di interesse collettivo. Ciò include azioni governative, non-azioni, decisioni e non-decisioni e implica scegliere tra più alternative.

Portatore di interesse (stakeholder)

I portatori di interesse sono coloro che hanno un interesse, finanziario o no, sulle attività dell'organizzazione. I portatori d'interesse interni ed esterni possono essere classificati in 4 categorie principali: le autorità politiche; i cittadini/clienti; tutto il personale; i *partner*.

Esempi di portatori d'interesse: i decisori politici, cittadini/clienti, impiegati, società, agenzie ispettive, media, partner. Anche le organizzazioni governative possono essere portatori di interesse.

Procedura

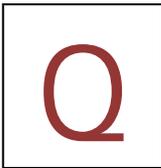
Descrizione dettagliata e puntuale di come dovrebbero svolgersi le attività.

Processo

Un processo è definito come un *set* di attività che trasformano gli input in *output* e *outcome*, fornendo valore aggiunto.

Processo di miglioramento continuo

Il miglioramento continuo della qualità, dell'economicità o della tempistica di processi aziendali. Il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse di un'organizzazione costituisce in genere un pre-requisito fondamentale per il miglioramento continuo.



Qualità (nell'ambito del settore pubblico)

Qualità (nell'ambito del settore pubblico)

Fornire un servizio pubblico con una serie caratteristiche/peculiarità che incontrano o soddisfano, in modo sostenibile:

- specifiche/Requisiti (legge, legislazione e regolamenti);
- aspettative del cittadino/cliente;
- aspettative di tutti gli altri portatori d'interesse (a livello politico, finanziario, istituzionale e di staff).

Il concetto di qualità si è evoluto nel corso degli anni:

- **Quality control (Controllo di Qualità)**
Il controllo di qualità viene effettuato sul prodotto/servizio sulla base di norme e standard scritti. Metodi di controllo su base statistica (metodi di campionamento) sono stati sviluppati a partire dagli anni 1920-30.
- **Quality assurance (Sistema di Assicurazione Interna di Qualità)**
La *quality assurance* viene effettuata sui processi strategici dell'organizzazione in modo da garantire la qualità di un prodotto o di un servizio. La *quality assurance* comprende il *quality control*. Questo concetto, nato negli anni '50 e ampiamente utilizzato negli anni '80 e '90 attraverso le norme *ISO*, oggi non è più in uso ed è stato sostituito dal *Total Quality Management*.

Quick win (successo immediato)

Azione che si può realizzare facilmente e in breve tempo (in poche settimane) e che stimola il personale ad implementare azioni strategicamente più importanti ma di più difficile realizzazione.



Responsabile del processo (Process Owner)

Persona responsabile della progettazione, del miglioramento e dell'esecuzione di un determinato processo, del suo coordinamento e integrazione con altri all'interno dell'organizzazione. Le sue responsabilità sono:

- comprendere il processo: com'è svolto in pratica?;
- indirizzare il processo: come si colloca nell'ambito della vision complessiva? Chi sono i portatori di interesse interni ed esterni e le loro aspettative sono soddisfatte? Come si collega agli altri processi?;
- comunicare il processo ai portatori di interesse interni ed esterni;
- monitorare e misurare il processo: quanto è efficace ed efficiente?;
- fare *benchmark* di processo: come le altre organizzazioni eseguono lo stesso processo e che cosa possiamo imparare da loro?;
- raffigurare il processo: qual è la visione a lungo termine del processo e cosa dobbiamo fare per realizzarla?;

- rendicontare il processo: cosa può essere migliorato? Quali sono i punti deboli e come possono essere affrontati?.

Attraverso questi passaggi il responsabile del processo può migliorare il processo stesso in modo continuo.

Responsabilità sociale

Per responsabilità sociale si intende l'impegno che le organizzazioni pubbliche e private, in collaborazione con i propri dipendenti, con la propria famiglia, con la collettività e la società, impiegano per migliorare la qualità della vita attraverso uno sviluppo sostenibile. L'obiettivo finale è quello di apportare benefici sia alle organizzazioni sia alla società in senso più ampio.

Responsabilità sociale condivisa

La responsabilità sociale condivisa è un impegno delle organizzazioni del settore pubblico e privato a contribuire allo sviluppo sostenibile coinvolgendo i dipendenti, le loro famiglie, le comunità locali e la società per migliorare la qualità della vita. Lo scopo è di portare benefici sia alle organizzazioni che alla società.

Rete (*Network*)

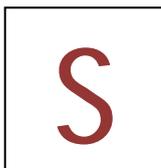
Un'organizzazione informale che collega persone o organizzazioni che possono o non possono avere una posizione formale di comando. I membri del *network* spesso condividono valori e interessi.

Risorse

Le risorse includono la conoscenza, il lavoro, il capitale, le infrastrutture, la tecnologia che un'amministrazione utilizza per svolgere la sua missione.

Risultati chiave di *performance*

I risultati che l'organizzazione raggiunge rispetto alle sue politiche e strategie relativamente ai bisogni e alle domande dei vari portatori di interesse (risultati esterni); e i risultati dell'organizzazione in relazione alla gestione e al miglioramento (risultati interni).



Sistema di gestione delle informazioni

Fornisce le informazioni operative necessarie per gestire l'organizzazione sulla base di misurazioni costanti dei rischi, della qualità e del grado di raggiungimento dell'obiettivo, degli *audit* e dei sistemi di controllo interni e dei dati emersi durante il processo di autovalutazione.

Sistema di Quality Management (Quality Management System o QMS)

Un sistema di attività coordinate finalizzate a guidare e monitorare l'organizzazione verso un miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza delle sue *performance*

Strategia

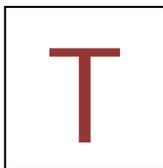
Un piano di attività a lungo termine volto a raggiungere uno scopo parziale o globale o a realizzare la missione.

Struttura Organizzativa

Il modo in cui è strutturata un'organizzazione, ad es. la divisione delle aree di lavoro o funzioni, catene formali di comunicazione tra *management* e dipendenti e il modo in cui compiti e responsabilità sono ripartite nell'organizzazione.

Sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile è teso a soddisfare i bisogni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfare i bisogni delle future generazioni.



Termine

Periodo di tempo in cui i risultati dovrebbero essere raggiunti:

- breve termine. Si riferisce di solito a meno di un anno;
- medio termine. Si riferisce di solito a periodi da uno a cinque anni;
- lungo termine. Si riferisce solitamente a periodi di più di cinque anni.

Top-down

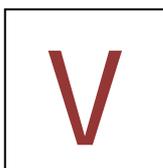
Flusso di informazioni e decisioni che vanno dal livello più elevato a quello più basso dell'organizzazione. L'opposto è flusso *bottom-up*.

Total Quality Management (TQM)

Il Total Quality Management è una filosofia di gestione focalizzata sul cliente che coinvolge attivamente tutto il personale e l'intera organizzazione (processi chiave, processi di gestione delle risorse e processi di supporto) nell'assunzione di responsabilità e nel garantire la Qualità dei propri prodotti/servizi e delle attività svolte puntando al miglioramento continuo dell'efficacia dei processi in ogni loro fase. Il TQM dovrebbe essere esteso alla maggior parte delle attività dell'organizzazione attraverso un approccio gestionale di tipo olistico in modo da soddisfare i bisogni e le richieste del cliente. L'approccio coinvolge i portatori d'interesse. Il concetto di TQM è nato negli anni '80. Total Quality Management (TQM), Quality Management (QM) o TQ (Total Quality) rappresentano il medesimo concetto, sebbene alcuni autori ne sottolineano alcune differenze. Esistono diversi modelli di TQM: il Modello EFQM, il CAF, il Malcom Baldrige, ISO 9000 sono i più comuni.

Trasparenza

La trasparenza implica apertura, comunicazione e affidabilità. Si tratta di un'estensione metaforica del significato usato nella fisica: un oggetto trasparente è un oggetto attraverso il quale si può vedere. Le procedure trasparenti includono incontri aperti, divulgazione di informazioni di natura finanziaria, libertà di informazione, revisione del *budget*, *audit*, ecc.



Valore

È riferito a valori monetari, sociali, culturali e morali. I valori morali sono più o meno universali, mentre i valori culturali possono cambiare tra le diverse organizzazioni così come tra i diversi Paesi. I valori culturali all'interno di un'organizzazione dovrebbero essere trasmessi e messi in pratica, oltre ad essere correlati alla sua missione. Essi possono essere molto differenti tra le organizzazioni *no profit* e quelle che perseguono il profitto.

Valutazione

Ha l'obiettivo di valutare se le azioni intraprese hanno prodotto gli effetti attesi e se altre azioni avrebbero potuto raggiungere i medesimi risultati ad un costo inferiore.

Valutazione/ Valutazione delle performance

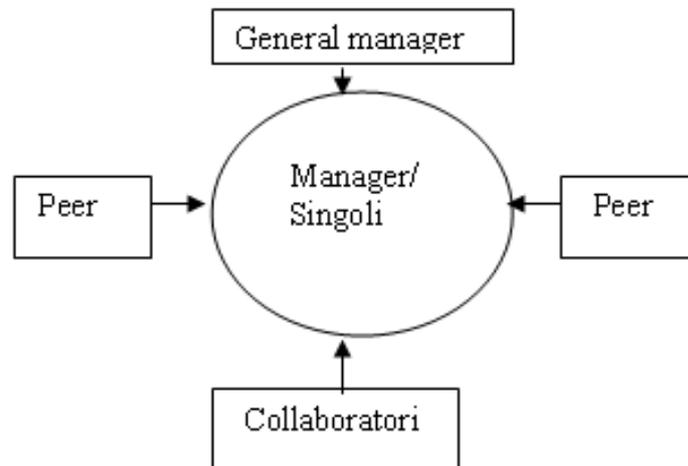
La valutazione delle *performance* è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Di solito, il sistema di gestione include anche la

valutazione delle *performance* dei singoli dipendenti. I risultati della valutazione del personale contribuiscono a valutare la *performance* globale dell'amministrazione aggregando le *performance* individuali ai diversi livelli. Solitamente, la valutazione del dipendente viene condotta da parte del responsabile della risorsa attraverso interviste. Oltre alle *performance*, possono essere valutati altri aspetti del rapporto di lavoro incluso il livello di conoscenza del lavoro e le competenze, a partire dalle quali è possibile identificare i fabbisogni formativi.

In un approccio *TQM*, il ciclo *PDCA*, basato sul miglioramento continuo, può essere usato anche a livello di valutazione individuale: PIANIFICARE il lavoro per l'anno successivo (*PLAN*), realizzare il lavoro (*DO*), CONTROLLARE lo svolgimento durante l'esecuzione (*CHECK*) e adattare (*ACT*) se necessario per l'anno successivo: obiettivi, mezzi e competenze.

Ci sono diversi modi di migliorare l'obiettività della valutazione delle *performance* del personale:

- la valutazione dal basso in cui i dirigenti sono valutati dai propri dipendenti.
- la valutazione a 360 gradi in cui i dirigenti sono valutati dal direttore generale, da altri dirigenti di pari livello, da collaboratori e utenti.



Valutazione extra-finanziaria

La valutazione extra-finanziaria valuta il livello di attenzione e di impegno profuso da parte dell'organizzazione nei confronti dei diritti umani, delle condizioni di lavoro e di occupazione, del dialogo sociale, della salvaguardia dell'ambiente, della *governance* e del contributo dell'organizzazione allo sviluppo del territorio in cui l'organizzazione si colloca.

L'idea di sottoporsi ad una valutazione extra-finanziaria è rivolta agli investitori che desiderano indirizzare le decisioni sui propri investimenti verso attività ad impatto ambientale che, per quanto possibile, contribuiscono al progresso sociale e al rafforzamento dei principi di trasparenza e di etica d'impresa.

Le istituzioni pubbliche che hanno capacità di contrattazione sul mercato possono richiedere una valutazione riguardo alla propria *performance* sociale (*CSR rating*) da parte di agenzie di *extra-financial rating* per ottenere in questo modo dei finanziamenti provenienti da fondi socialmente responsabili (*SRI: Socially Responsible Investment*).

Visione

Il sogno realizzabile o l'aspirazione di cosa l'organizzazione vuole fare e dove vuole andare. Il contesto di questo sogno ed aspirazione è determinato dalla missione dell'organizzazione.

Allegato:

La struttura CAF: dall'edizione 2006 all'edizione 2013

FATTORI ABILITANTI	
CAF 2006	CAF 2013
Criterio 1. Leadership Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per:	Criterio 1. Leadership Considerare ciò che la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per
Sottocriterio 1.1. Orientare l'organizzazione attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori	Sottocriterio 1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una <i>mission</i> , una <i>vision</i> e dei valori
Sottocriterio 1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue <i>performance</i> e del cambiamento	Sottocriterio 1.2. Gestire l'organizzazione, le sue <i>performance</i> e il suo miglioramento continuo
Sottocriterio 1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo	Sottocriterio 1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo
Sottocriterio 1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità	Sottocriterio 1.4. Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri portatori di interesse
Criterio 2. Politiche e strategie Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per:	Criterio 2. Strategia e Pianificazione Considerare ciò che l'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse	Sottocriterio 2.1. Raccogliere informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse e sugli aspetti di gestione dell'organizzazione
Sottocriterio 2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili	Sottocriterio 2.2. Sviluppare strategie e piani tenendo in considerazione le informazioni raccolte
Sottocriterio 2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	Sottocriterio 2.3. Comunicare e implementare strategie e piani nell'intera organizzazione e riesaminarli regolarmente
Sottocriterio 2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione	Sottocriterio 2.4. Pianificare, attuare e riesaminare le attività per l'innovazione e il cambiamento
Criterio 3. Personale Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per:	Criterio 3. Personale Considerare ciò che l'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie	Sottocriterio 3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con i piani e le strategie
Sottocriterio 3.2. Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione	Sottocriterio 3.2. Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell' <i>empowerment</i>	Sottocriterio 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell' <i>empowerment</i> e promuovendo il suo benessere
Criterio 4. <i>Partnership</i> e risorse Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per:	Criterio 4. <i>Partnership</i> e risorse Considerare ciò che l'organizzazione sta facendo per:
Sottocriterio 4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	Sottocriterio 4.1. Sviluppare e gestire <i>partnership</i> con le organizzazioni rilevanti
Sottocriterio 4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti	Sottocriterio 4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti
Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie	Sottocriterio 4.3. Gestire le risorse finanziarie
Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza	Sottocriterio 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza
Sottocriterio 4.5. Gestire la tecnologia	Sottocriterio 4.5. Gestire la tecnologia
Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture	Sottocriterio 4.6. Gestire le infrastrutture
Criterio 5. Processi Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per:	Criterio 5. Processi Considerare ciò che l'organizzazione sta facendo per
Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	Sottocriterio 5.1. Identificare, progettare, gestire e innovare i processi su base sistematica, coinvolgendo i portatori d'interesse
Sottocriterio 5.2. Sviluppare e erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	Sottocriterio 5.2. Sviluppare e erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente
Sottocriterio 5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti	Sottocriterio 5.3. Coordinare i processi all'interno dell'organizzazione e con le altre organizzazioni significative.

RISULTATI	
CAF 2006	CAF 2013
Criterion 6. Results oriented to citizen/client Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini/clienti attraverso:	Criterion 6. Results oriented to citizen/client Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione nel soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini/clienti attraverso i risultati di
Sottocriterio 6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente	Sottocriterio 6.1 Misurazioni della percezione
Sottocriterio 6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente	Sottocriterio 6.2. Misurazioni della <i>performance</i>
Criterion 7. Results relative to personnel Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione per soddisfare i bisogni e le aspettative del personale attraverso:	Criterion 7. Results relative to personnel Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione nel soddisfare i bisogni e le aspettative del personale attraverso i risultati di
Sottocriterio 7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale	Sottocriterio 7.1. Misurazioni della percezione
Sottocriterio 7.2. Gli indicatori di risultato del personale	Sottocriterio 7.2. Misurazioni della <i>performance</i>
Criterion 8. Results relative to society Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione rispetto alla società, con riferimento a:	Criterion 8. Results relative to social responsibility Considerare ciò che l'organizzazione ha raggiunto in relazione alla propria responsabilità sociale attraverso i risultati di:
Sottocriterio 8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse	Sottocriterio 8.1. Misurazioni della percezione
Sottocriterio 8.2. Gli indicatori della <i>performance</i> sociale dell'organizzazione	Sottocriterio 8.2. Misurazioni della <i>performance</i>
Criterion 9. Results relative to key performance Considerare l'evidenza degli obiettivi raggiunti dall'organizzazione in relazione a:	Criterion 9. Results relative to key performance Considerare i risultati che l'organizzazione sta ottenendo in relazione a
Sottocriterio 9.1. I risultati esterni: <i>output</i> e <i>outcome</i> riferiti agli obiettivi	Sottocriterio 9.1. I risultati esterni: <i>output</i> e <i>outcome</i> rispetto agli obiettivi
Sottocriterio 9.2. I risultati interni	Sottocriterio 9.2 I risultati interni: livello di efficienza

Il *Common Assessment Framework* (CAF) è il risultato della cooperazione fra i Ministri dell'Unione Europea responsabili della pubblica amministrazione.

Il CAF è uno strumento comune per assistere le organizzazioni del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di gestione della qualità nella pubblica amministrazione. Fornisce un quadro generale, semplice, facile da utilizzare, adatto per l'autovalutazione delle organizzazioni del settore pubblico e il loro sviluppo verso l'Eccellenza!

European CAF Resource Centre
Patrick Staes, Responsabile del *European CAF Resource Centre*

European Institute of Public Administration
P.O.Box 1229
6201 BE Maastricht
Olanda
Tel.: 0031 43 32 96 317
Fax. 0031 43 32 96 296
E-mail: caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

Centro Risorse Nazionale CAF
Sabina Bellotti, *Corrispondente Nazionale CAF*
Claudia Migliore, Responsabile del *Centro Risorse Nazionale CAF*
E-mail: caf@formez.it

<http://qualitapa.gov.it/centro-risorse-caf/>