



**Governo italiano**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

**Formez** PA

## TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Roma, 11 novembre 2011

# Il Modello europeo CAF (Common Assessment Framework)

**Benedini Italo**



**Centro Risorse CAF**  
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

### **La visione dell'Unione Europea sulla Qualità: un urgente bisogno di rinnovamento**

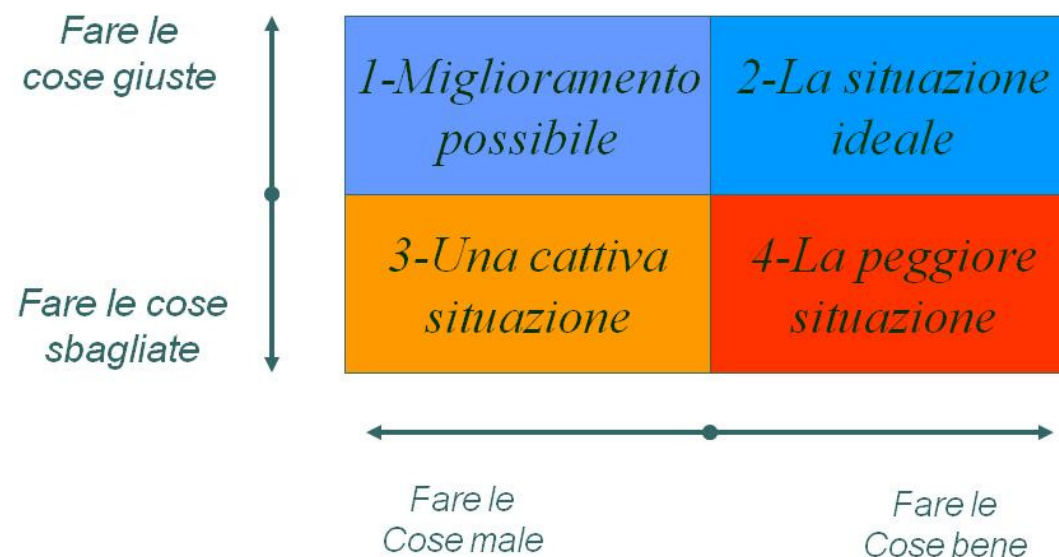
- Tutte le organizzazioni, private e pubbliche, hanno bisogno urgente di rinnovarsi.
- Il passo del cambiamento organizzativo è stato ed è infatti molto inferiore al passo dei cambiamenti tecnologico esociale.
- Occorre una strategia che non solo faccia recuperare il gap, ma che consenta di mantenere nel tempo il passo con il cambiamento.
  - Occorre cioè una strategia di adeguamento/ miglioramento continuo delle organizzazioni.

### Adeguatezza dei fini - Adeguatezza ai fini

“Adeguatezza dei/ai fini” può essere assunta come definizione di qualità dell’organizzazione

Le strategie di qualità mirate all’adeguamento /miglioramento continuo dell’organizzazione hanno quindi una doppia valenza:

- Aiuto a identificare obiettivi adeguati ai fini, esplicitati nelle “mission” e “vision” (qualità come “fare le cose giuste”)
- Aiuto a raggiungere gli obiettivi posti (qualità come “fare le cose bene”)

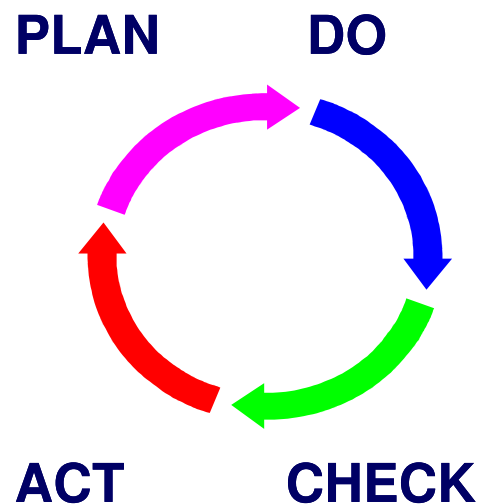


### Come guidare il miglioramento: un modello e un processo

Per guidare il miglioramento/adeguamento continuo occorrono due strumenti:

- **Un processo euristico**, per correggere la rotta quando necessario e per dirigerla verso obiettivi sfidanti: il ciclo PDCA
- **Un modello organizzativo e di gestione**, che operi come una "bussola": che aiuti a individuare i fini di maggior valore per i clienti e gli stakeholder e a dirigere l'organizzazione verso di essi

## Il Ciclo PDCA per il miglioramento continuo



**PLAN:** miglioramento pianificato, integrato nella pianificazione del business

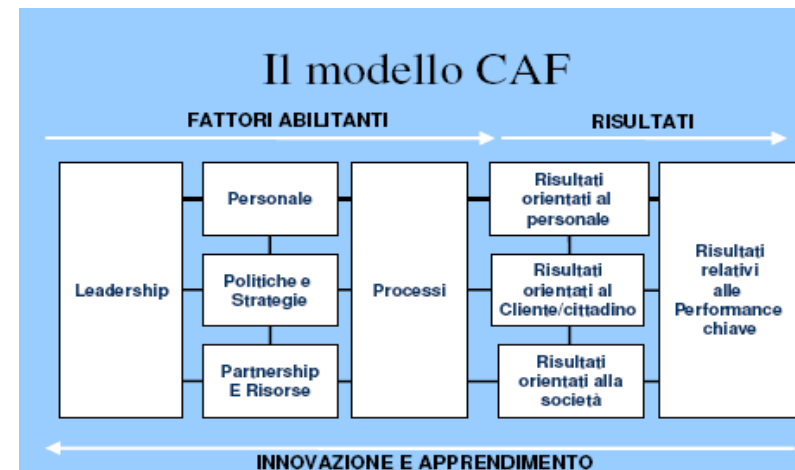
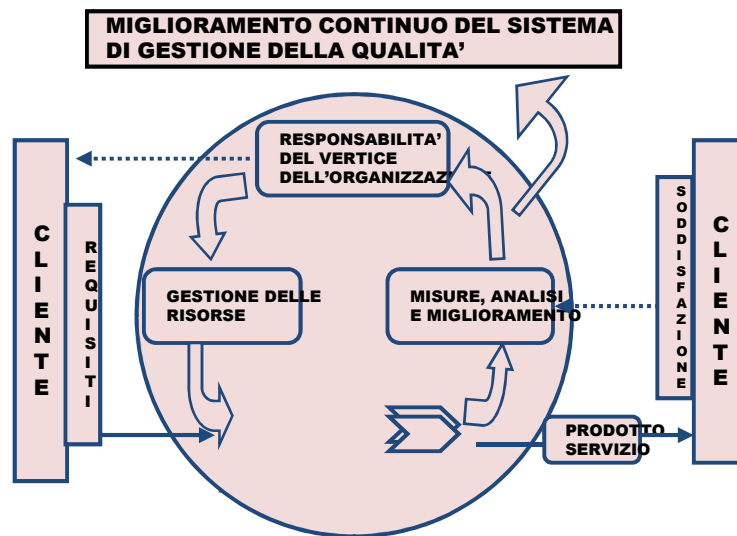
**DO:** implementazione del piano di miglioramento contestuale alla implementazione del piano di business

**CHECK:** self assessment come check-up annuale dell'organizzazione, mirato a un miglioramento pianificato, connesso alla pianificazione strategica e operativa

**ACT:** azioni immediate conseguenti al Check

## Modelli Normativi e Modelli d'Eccellenza

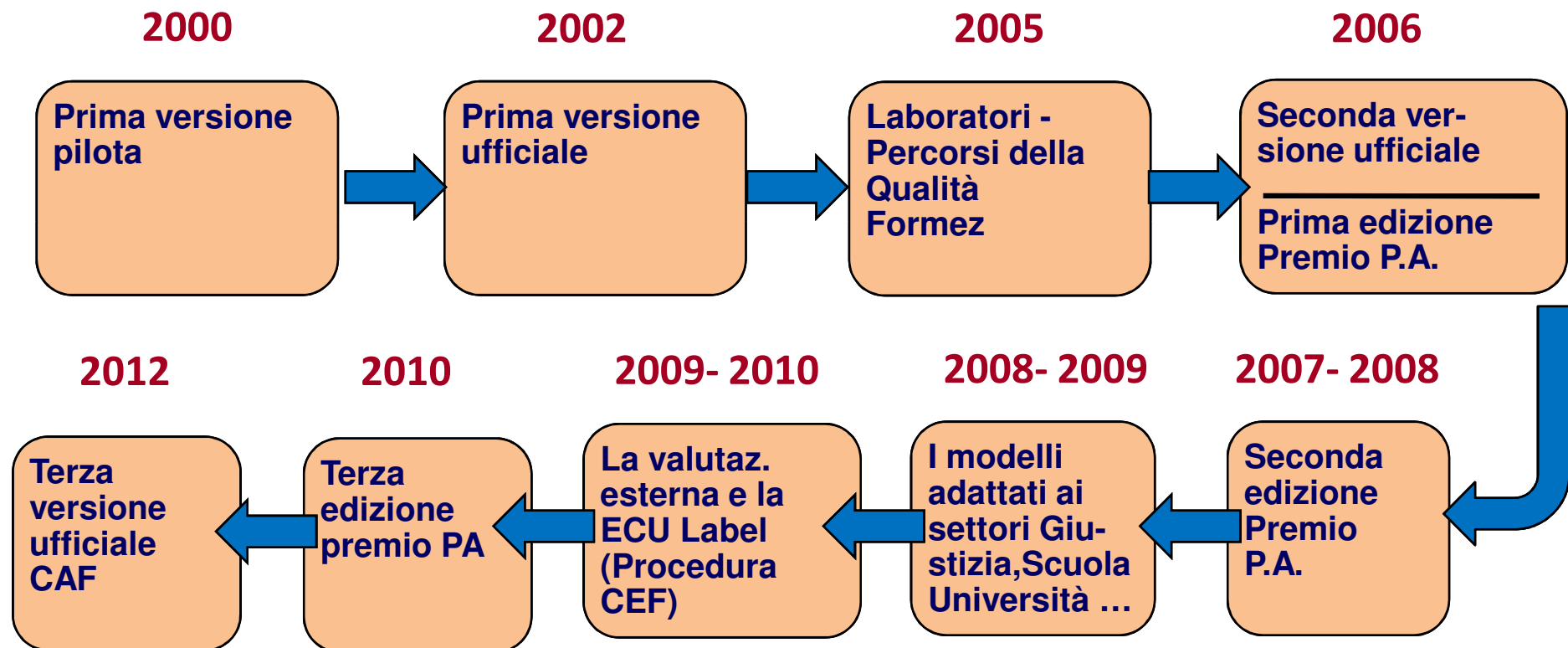
- **I modelli normativi:** sono mirati a “fare le cose bene”, con rigore, rispettando le regole prefissate (es. ISO9000)
- **I modelli per l'eccellenza:** pongono l'enfasi sul “fare le cose giuste” e farle attraverso la ricerca continua di opportunità di miglioramento. Devono però incorporare e migliorare anche la caratteristica 1. Devono aiutare il management a modulare rigore e creatività a seconda delle caratteristiche dell'organizzazione (e delle sue parti).



# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## IL CAF e il suo sviluppo

Il Modello è il risultato della cooperazione tra i **Ministri della Funzione Pubblica dell'Unione Europea**, la Speyer School e l'**EFQM**



### **Gli imperativi della PA moderna**

- **Operare entro le leggi, i dispositivi, i regolamenti**
- **Erogare servizi “eccellenti” ai cittadini**
- **Perseguire e cogliere gli stimoli al cambiamento**
- **Modernizzare lo stile di management e la gestione**
- **Operare in modo efficace ed efficiente**
- **Generare valore aggiunto in modo economico**
- **“Value for money”**



### L'esigenza di un Modello

*A prescindere dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni, struttura o maturità, qualsiasi organizzazione ha bisogno di dotarsi di un adeguato sistema di management ("gestione").*

*Mediante i Modelli per l'Eccellenza essa può farlo nel modo migliore perché:*

- ★ *I Modelli sono strumenti pratici che permettono di verificare l'organizzazione a fronte di criteri largamente condivisi*
- ★ *Forniscono una visione olistica dell'organizzazione, permettendo di individuare i punti forti e le aree da migliorare*
- ★ *Permettono di correlare ciò che l'organizzazione fa (i "fattori abilitanti") con i risultati*
- ★ *Sono in grado di misurare la posizione dell'organizzazione sul cammino verso l'eccellenza ed i progressi ottenuti*
- ★ *Permettono di confrontarsi con le organizzazioni migliori*
- ★ *Permettono di focalizzare progetti ed iniziative di miglioramento sulle priorità*

## Definizione del Modello CAF

Il Modello CAF è un  
**QUADRO DI RIFERIMENTO,**  
che riconosce la  
**PLURALITÀ DEGLI APPROCCI**  
al perseguimento di una  
**ECCELLENZA SOSTENIBILE**  
nel tempo

### Definizione del Modello CAF

IL Modello CAF riconosce la

**“PLURALITA’ DEGLI APPROCCI”**

- ➡ E’ applicabile a tutte le organizzazioni, senza distinzione di tipologia
- ➡ È aperto a tutti i contributi a valore aggiunto
- ➡ Non è prescrittivo
- ➡ Non definisce regole di implementazione

### Definizione del Modello CAF

IL Modello CAF persegue una

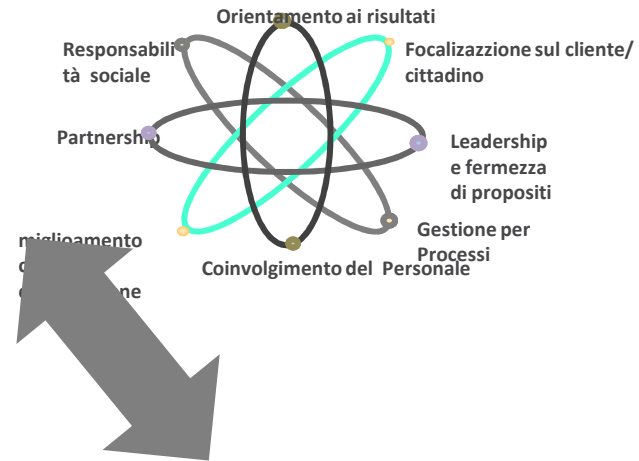
**“ECCELLENZA SOSTENIBILE NEL TEMPO”**

- ➡ Non è fissato un livello standard di eccellenza comune a tutte le organizzazioni, come potrebbe essere ad esempio quello dei premi
- ➡ Ogni organizzazione deve comprendere quale possa essere il proprio livello di eccellenza sostenibile, in funzione del contesto in cui opera e delle risorse di cui dispone
- ➡ Il livello di eccellenza sostenibile può variare nel tempo in funzione dei cambiamenti interni/esterni all'organizzazione

## Gli elementi del Modello

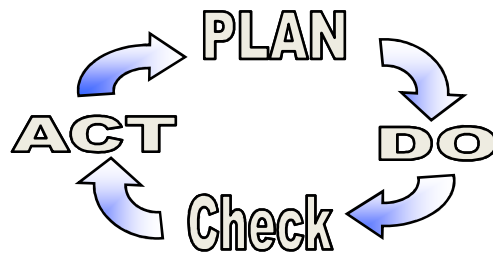
### 8 Concetti Fondamentali

Gli elementi distintivi delle  
organizzazioni eccellenti



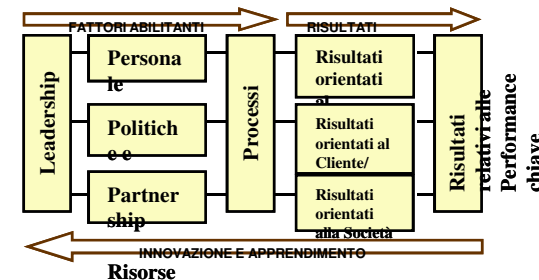
### La Logica di Valutazione

Il sistema di misura  
dell'eccellenza  
dell'organizzazione

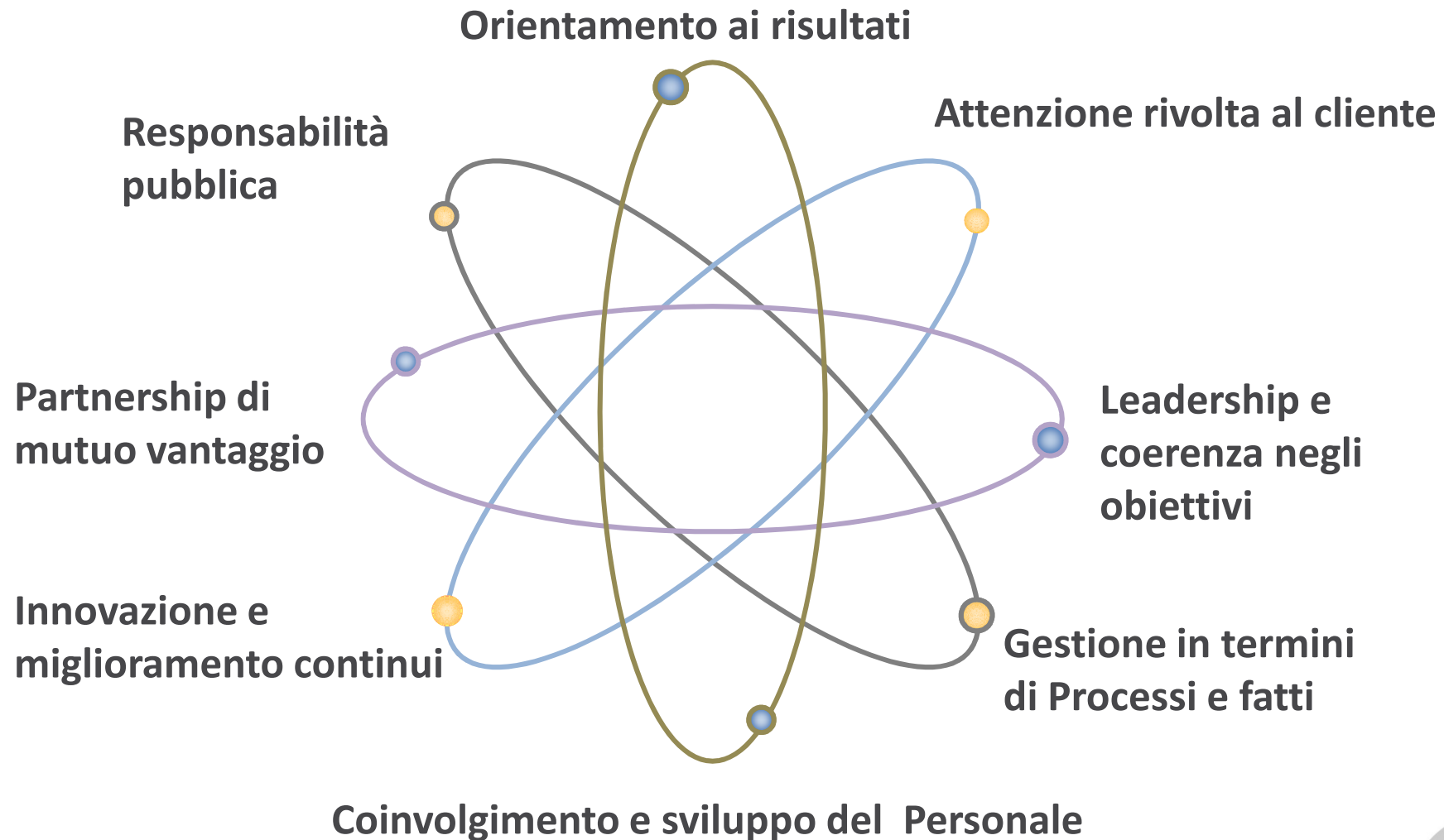


### La struttura dei Fattori e Risultati

Le componenti gestionali  
organizzative alla base base  
dell'Eccellenza



## I Concetti Fondamentali: la base del TQM



### I Concetti Fondamentali: un esempio

Definizione	Contenuti (da EFQM 2003)
<b>Focalizzazione sul cittadino /cliente</b>	<p>L'eccellenza consiste nel creare valore per il cittadino/cliente e sostenerla nel tempo. Ciò significa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ conoscere e comprendere i propri clienti, le loro esigenze ed attese</li><li>■ saper rispondere a tali esigenze ed attese, migliorando l'efficacia della propria risposta</li><li>■ saper prevedere le future esigenze ed attese, operando per soddisfarle e se possibile superarle</li><li>■ osservare l'attività di organizzazioni che forniscono servizi simili, apprendendo buone pratiche da tale confronto</li><li>■ monitorare le esperienze e le percezioni dei loro clienti, reagendo con prontezza ed efficacia</li><li>■ costruire e mantenere rapporti eccellenti con i cittadini/clienti</li></ul>

## La correlazione Concetti Fondamentali - Criteri

Criteri	1				2				3			4						5			6		7		8		9	
	Leadership				Politiche e Strategie				Personale			Partnership e Risorse						Processi			Risultati Clienti		Risultati Personale		Risultati Società		Risultati di Performance	
Sottocriteri	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2	9.1	9.2
Orientamento ai risultati																												
Focalizzazione sul cliente/ cittadino																												
Leadership e fermezza di propositi																												
Gestione per processi e obiettivi																												
Coinvolgimento del personale																												
Miglioramento continuo e l'Innovazione																												
Partnership																												
Responsabilità sociale																												



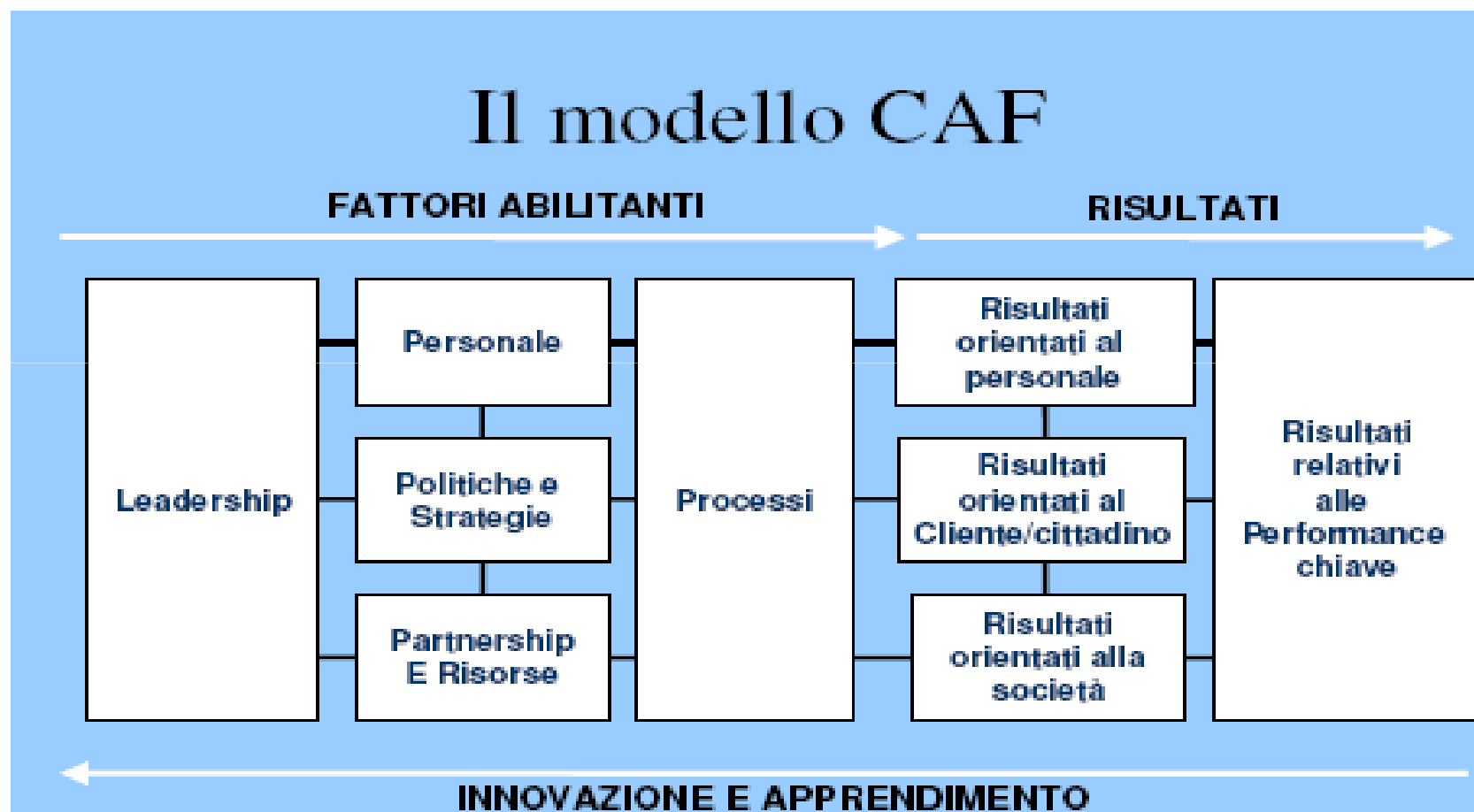


## TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

### Una breve riflessione: qual'è la situazione della vostra organizzazione?

Concetto	Posizione iniziale	Posizione intermedia	Posizione matura
Orientamento ai risultati	?	?	?
Attenzione rivolta ai clienti			
Leadership e coerenza degli obiettivi			
Gestione in termini di processi e di fatti			
Coinvolgimento e sviluppo delle persone			
Innovazione e miglioramento continui			
Partnership di mutuo vantaggio			
Responsabilità pubblica			

## Il Modello CAF – La struttura dei criteri

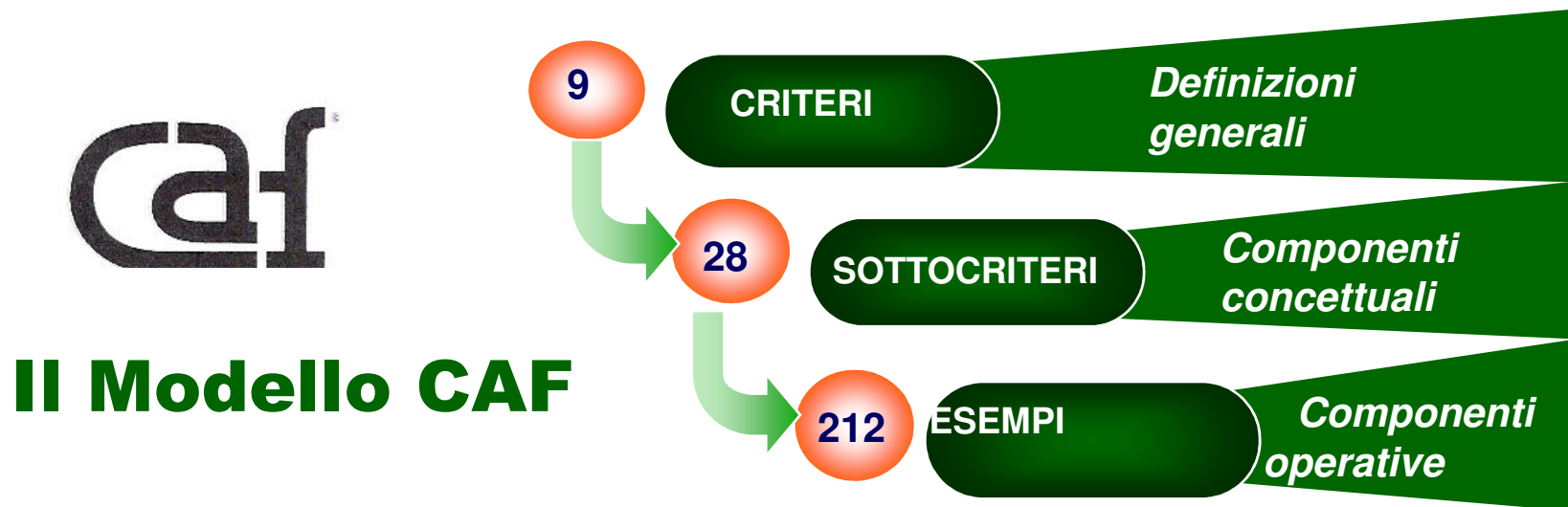


### Il Modello CAF – Lo sviluppo negli elementi di dettaglio

Le nove caselle rappresentano i criteri in base ai quali valutare il percorso di un'organizzazione verso l'eccellenza

Ciascun criterio è corredato di una definizione che ne riassume il significato in termini complessivi

Ogni criterio è a sua volta suddiviso in sottocriteri



## Il Modello CAF – I sottocriteri

### 1. LEADERSHIP

Come la Dirigenza:

1. Orienta l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di missione, visione e valori
2. Sviluppa e implementa un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento
3. Motiva e supporta il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo
4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

### PERSONALE

1. Pianificazione e sviluppo delle R.U.
2. Identificazione sviluppo ed utilizzo delle competenze
3. Coinvolgimento attraverso il dialogo e l'empowerment

### 2. POLITICHE E STRATEGIE

1. Raccolta informaz. su esigenze portatori di interesse
2. sviluppo, revisione ed aggiornamento di politiche e strategie
3. Implementazione le politiche e strategie
4. Pianifica e sviluppa l'innovazione

### 4. PARTNERSHIP E RISORSE

1. Sviluppo relazioni con i Partners chiave
2. Relazioni con cittadini /clienti
3. Gest. risorse finanziarie
4. Gestione conoscenze
5. Gestione tecnologia
6. Gestione infrastrutture

### 5. PROCESSI

1. Identificazione, progetto, gestione e miglioramento dei processi
2. Sviluppo di servizi e prodotti orientati ai cittadini / clienti
3. Innovazione dei processi coinvolgendo i cittadini

### 7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

1. Risultati della misura di soddisfazione e motivazione
2. Indicatori di risultato del personale

### 6. RISULTATI ORIENTATA AL CLIENTE / CITTADINO

1. Misure del grado di soddisfazione dei clienti / cittadini
2. Indicatori di orientamento ai clienti / cittadini

### 8. IMPATTO SULLA SOCIETA'

1. Risultati sociali percepiti dai portatori di interesse
2. Indicatori di performance sociale dell'organizzazione

### 9. RISULTATI DELLE PERFORMANCE CHIAVE

1. Risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi
2. Risultati interni

## Un esempio dei criteri dei Fattori Abilitanti: Criterio 1 -Leadership

*I leader orientano l'organizzazione. Essi sviluppano la mission, la vision e i valori necessari per il suo successo nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell'organizzazione agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti. ....*

**1.1. Orientamento dell'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori**

**1.2. Sviluppo e implementazione di un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento**

**1.3. Motivazione e supporto al personale dell'organizzazione e comportamento come modello di ruolo**

**1.4. Gestione dei rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità**

### L'orientamento

**1.1 Orientare l'organizzazione attraverso mission, vision e valori**

### Lo sviluppo

**1.2 Sviluppo e Implementazione del Sistemi di Gestione**

**1.3 Coinvolgimento del personale ed esempio**

**1.4 Rapporti e condivisione responsabilità**

**Gli stakeholder**

**Politiche e strategie**

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Un esempio di sviluppo in sottocriteri: un sottocriterio relativo ai Fattori abilitanti (Criterio 1)

### ***Sottocriterio 1.1 - Orientamento dell'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori***

Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per (**Esempi**):

- a.** *formulare e sviluppare la missione (quali sono i nostri obiettivi) e la visione (dove vogliamo andare) dell'organizzazione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;*
- b.** *tradurre la missione e la visione in obiettivi e azioni strategici (nel lungo e medio periodo) ed operativi (nel breve periodo);*
- c.** *stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio ed un codice di condotta;*
- d.** *rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra leader, manager e personale (ad es. definendo norme di buona leadership);*
- e.** *creare le condizioni per una comunicazione efficace, assicurando un'ampia comunicazione di missione, visione, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'organizzazione e agli altri portatori di interesse;*
- f.** *rivedere periodicamente missione, visione e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno;*
- g.** *gestire i "conflitti di interesse" identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale.*

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Un esempio relativo ai criteri dei Risultati: Criterio 7 - Risultati relativi al Personale

I risultati che l'organizzazione ottiene nello sviluppo delle competenze, della motivazione, della soddisfazione e delle *performance del personale*.

### 7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

- a. Risultati relativi alla soddisfazione complessiva
- b. Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione
- c. Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative
- d. Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera e delle competenze

### 7.2. Gli indicatori di risultato del personale



# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Un esempio di sviluppo in sottocriteri: un sottocriterio relativo ai Risultati (Criterio 7)

### **Sottocriterio 7.1.**

#### *I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale*

Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione per soddisfare i bisogni e le aspettative del personale attraverso (**Esempi**):

#### **Risultati relativi alla soddisfazione complessiva:**

- a. l'immagine e performance complessiva dell'organizzazione (verso società, cittadini/clienti, altri portatori di interesse);*
- b. il livello di consapevolezza riguardo ai conflitti di interesse;*
- c. il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione.*

#### **Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione:**

- d. la capacità dell'alta dirigenza e di quella intermedia di guidare l'organizzazione e di gestire la comunicazione;*
- e. i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo;*
- f. l'approccio dell'organizzazione all'innovazione.*

#### **Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative:**

- g. il clima negli ambienti di lavoro e la cultura dell'organizzazione;*
- h. l'approccio a tematiche sociali (ad es. flessibilità orario di lavoro, bilanciamento esigenze personali e lavoro, salute);*
- i. la gestione delle pari opportunità e l'equità nei trattamenti e nei comportamenti.*

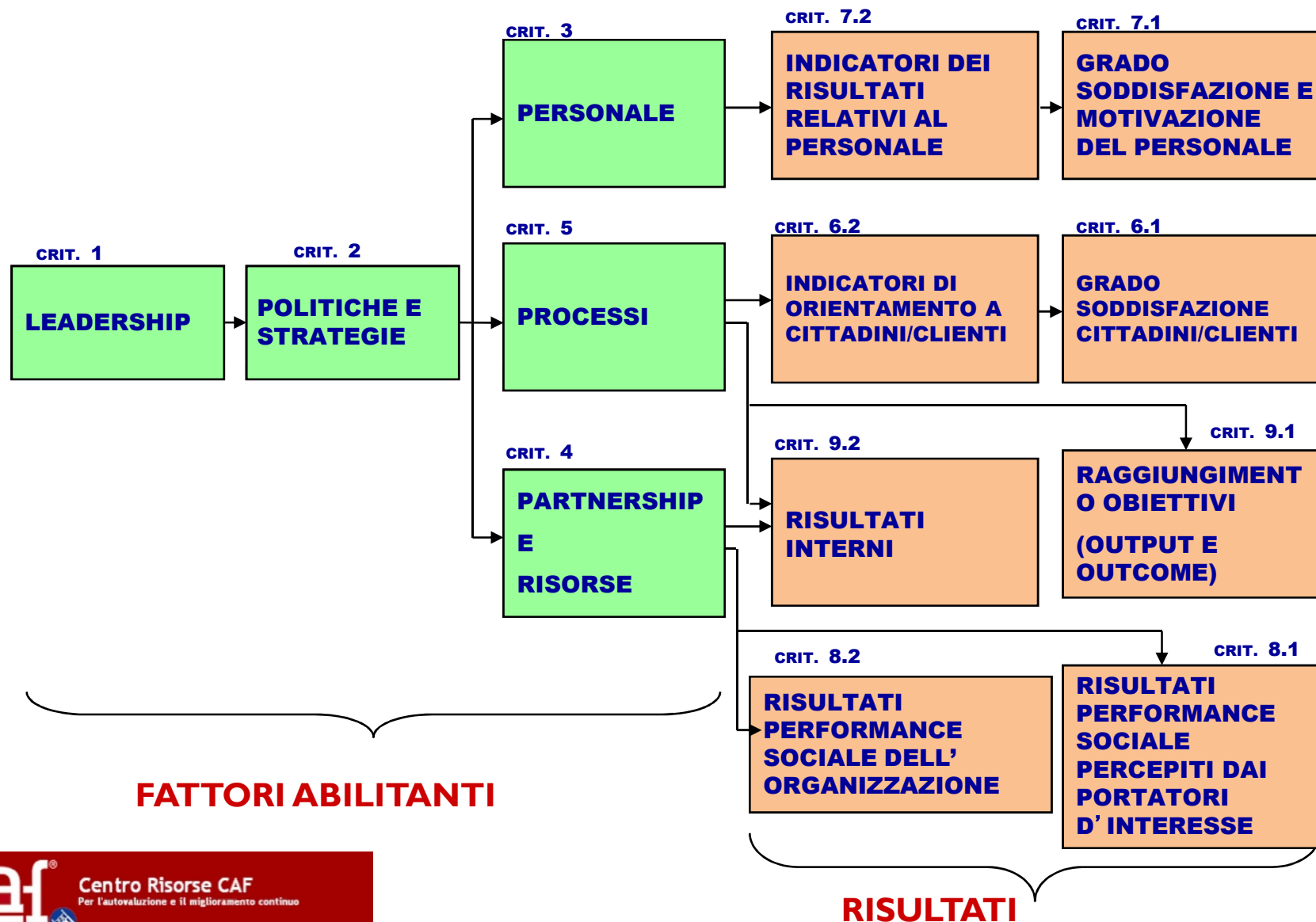
#### **Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per sviluppo carriera e competenze:**

- j. la capacità della dirigenza di promuovere strategie per la gestione delle risorse umane e per lo sviluppo sistematico delle competenze, nonché la conoscenza, da parte del personale, degli obiettivi dell'organizzazione;*
- k. risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti*



# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## I principali legami tra i criteri



## Il modello CAF in sintesi (1)

**12 domande chiave per una autovalutazione rapida della propria organizzazione**

### PIANIFICARE I RISULTATI VOLUTI

Le tue risposte

Si	In parte	No

1. L'organizzazione definisce esplicitamente i risultati cui mira nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie politiche e strategie, e li traduce in elementi quantitativi sistematicamente controllati?
2. Tali risultati (misurabili) comprendono la performance (in termini di efficienza ed efficacia) dell'organizzazione e le percezioni delle parti interessate?
3. I responsabili hanno definito ed ufficializzato la vision, i valori, le strategie, i piani, gli obiettivi di breve e lungo periodo dell'organizzazione, e sanno farsi portatori in prima persona per comunicarli a tutte le parti interessate?

Plan

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF in sintesi (2)

### 12 domande chiave per una autovalutazione rapida della propria organizzazione

#### RISORSE UMANE, PARTNERSHIP, PROCESSI E ALTRE RISORSE PER GENERARE I RISULTATI VOLUTI

4. Le competenze professionali del personale vengono valutate, sviluppate e sostenute in coerenza con le esigenze e dei piani dell'organizzazione?
5. Il personale viene responsabilizzato, incoraggiato, sostenuto a livello individuale e di gruppo? Il personale viene riconosciuto per l'impegno e i risultati ottenuti a supporto delle strategie e piani dell'organizzazione e nelle attività di miglioramento, sulla base di criteri chiari ed espliciti?
6. L'organizzazione stabilisce, gestisce e valuta i rapporti di partnership in funzione delle proprie finalità istituzionali, le politiche e strategie? I rapporti di partnership sono definiti con obiettivi espliciti, responsabilità e interfacce, momenti di confronto e di verifica sistematici?
7. È chiaro il legame tra la gestione della tecnologia, delle risorse informative e della conoscenza e i piani e strategie dell'organizzazione? Per tecnologia, risorse informative e conoscenze sono definite chiare responsabilità, obiettivi, misure, verifiche e riesami?
8. L'organizzazione progetta, sviluppa, realizza ed eroga i propri processi e servizi, con particolare riferimento a quelli chiave, con metodi definiti, obiettivi e responsabilità chiari, verifiche, controlli, indispensabili per l'efficace attuazione delle strategie e piani?

#### Le tue risposte

Si	In parte	No

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF in sintesi (3)

### 12 domande chiave per una autovalutazione rapida della propria organizzazione

#### DIFFUSIONE E ATTUAZIONE DEGLI APPROCCI

I processi e i servizi sono definiti ed attuati in modo strutturato in tutte le aree pertinenti dell'organizzazione?

#### MISURAZIONE, APPRENDIMENTO E MIGLIORAMENTO

L'organizzazione dispone di indicatori e di risultati relativi ai processi e ai servizi, con particolare riferimento agli apprendimenti, alla percezione dei "clienti", del personale, della società, e alle misure economiche e finanziarie? Gli indicatori sono organizzati come "cruscotto di controllo" per utilizzo ai vari livelli dell'organizzazione?

I processi, i servizi, gli indicatori ed i risultati di performance e di percezione sono confrontati con le altre organizzazioni paragonabili ed organizzazione leader?

L'organizzazione utilizza i risultati di performance e di percezione, unitamente alle conoscenze derivate da attività di apprendimento per individuare e condividere le prassi migliori e per pianificare e attuare i miglioramenti e le innovazioni, secondo piani di priorità valutati e definiti?

Le tue risposte

Si	In parte	No

Check & Act

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF – La Metrica di Valutazione

### Le tre metriche di valutazione del Modello CAF

#### **SISTEMA CLASSICO**

*Adatto per prime esperienze di applicazione del modello per autovalutazione*

#### **SISTEMA AVANZATO**

*Adatto per autovalutazione di organizzazioni con un certo grado di maturità*

#### **SISTEMA PER LA VALUTAZIONE NEI PREMI PPAA**

*Adatto per valutazioni nello ambito di premi o da parte di organizzazioni mature*

## Il modello CAF – La Metrica di Valutazione

### il sistema dei Punteggi del modello CAF

Il sistema di punteggio consente di quantificare il livello di qualità dei sottocriteri ai fini di:

- Fornire un'indicazione sintetica utilizzabile, assieme ad altri parametri, per stabilire le priorità riguardo alle azioni di miglioramento
- Consentire confronti, a livello di sottocriterio e criterio, fra la situazione presenta e quelle delle precedenti autovalutazioni
- Consente confronti tra diverse organizzazioni con finalità / attività / processi paragonabili

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF – La Metrica di Valutazione

### Il Sistema Classico

FASE	Fattori abilitanti 1	Punteggio	2002
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né aneddoti.	0 – 10	0
PLAN	Un approccio è stato pianificato.	11 – 30	1
DO	L'approccio è implementato.	31-50	2
CHECK	L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	3
ACT	L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	4
PDCA	Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	5

Risultati 1	Punteggio	2002
Non sono stati misurati risultati e non ci sono informazioni disponibili	0 – 10	0
I risultati sono stati misurati e mostrano un <i>trend</i> negativo e/o non riguardano gli obiettivi significativi	11 – 30	1
I risultati mostrano <i>trend</i> stazionari e/o alcuni obiettivi significativi sono raggiunti	31-50	2
I risultati mostrano <i>trend</i> in miglioramento e molti obiettivi significativi sono stati raggiunti	51-70	3
I risultati mostrano progressi sostanziali e/o tutti gli obiettivi significativi sono stati raggiunti.	71-90	4
Sono stati raggiunti risultati eccellenti. Sono stati raggiunti tutti gli obiettivi significativi. Sono state effettuate comparazioni positive con organizzazioni di rilievo.	91-100	5

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF – La Metrica di Valutazione

### Il Sistema Avanzato – Fattori abilitanti

FATTORI ABILITANTI 2								
FASE	Scala Evidenza	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
		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 in significative parti dell'organizzazione.							
	Punteggio							
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione.							
	Punteggio							
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente in significative parti dell'organizzazione.							
	Punteggio							
ACT	Azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati e diffuse regolarmente in significative parti dell'organizzazione.							
	Punteggio							
							Totale /400	
							PUNTEGGIO/100	





# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF – La Metrica di Valutazione

### Il Sistema Avanzato – Risultati

RISULTATI 2						
Scale	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TREND</b>	Nessuna misurazione	<i>Trend</i> negativo	<i>Trend</i> stazionario o progresso poco significativi	Progresso costante	Progresso significativo	Confronti positivi con organizzazioni performanti su tutti i risultati
<b>Punteggio</b>						
<b>TARGET</b>	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
<b>Punteggio</b>						
					<b>Totale/200</b>	
					<b>Punteggio/100</b>	

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF – La Metrica di Valutazione

### La Metrica per i Premi PA – La griglia di analisi per i Fattori Abilitanti

GRIGLIA DI ANALISI CAF 2006		Griglia di analisi per Premi PPAA
<b>PLAN</b>	<p>La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse.</p> <p>La pianificazione è diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gli approcci hanno un chiaro fondamento logico.</li> <li>■ Gli approcci e la relativa pianificazione sono basati sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse.</li> <li>■ Gli approcci e la relativa pianificazione supportano le politiche e le strategie.</li> <li>■ Gli approcci e la relativa pianificazione sono deployed regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione.</li> </ul>
<b>DO</b>	<p>L' esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente in significative parti dell' organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L' esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite.</li> <li>■ L' esecuzione è diffusa in modo sistematico nelle parti pertinenti dell' organizzazione.</li> </ul>
<b>CHECK</b>	<p>I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente in significative parti dell' organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Approcci e processi sono monitorati con indicatori appropriati</li> <li>■ Approcci e processi sono rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell' organizzazione</li> </ul>
<b>ACT</b>	<p>Azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati e diffuse regolarmente in significative parti dell' organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A seguito del controllo dei risultati (check) vengono intraprese azioni correttive e di miglioramento</li> <li>■ La definizione delle azioni è supportata dalle attività di benchmarking e di apprendimento</li> <li>■ Le azioni sono diffuse regolarmente nelle parti pertinenti dell' organizzazione</li> </ul>

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF – La Metrica di Valutazione

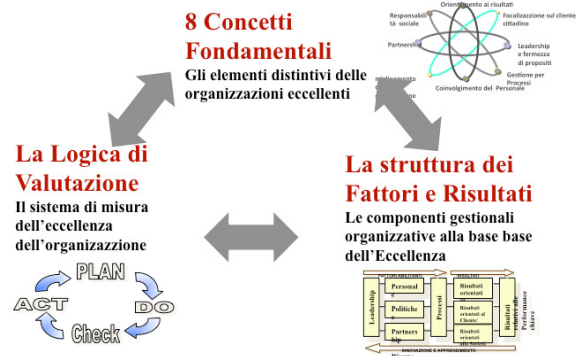
### La Metrica per i Premi PA – La griglia di analisi per i Risultati

CAF 2006	Griglia di analisi per Premi PPAA	
TREND	TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone.
TARGET	TARGET	<b>Obiettivi</b> Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.
		<b>Confronti</b> Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.
		<b>Copertura</b> I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed Eventualmente segmentati quando appropriato.

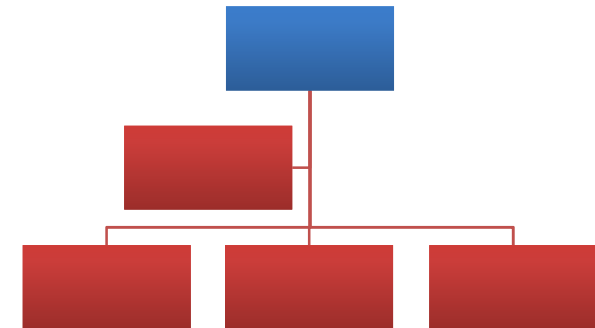
# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

## Il modello CAF – Come utilizzarlo

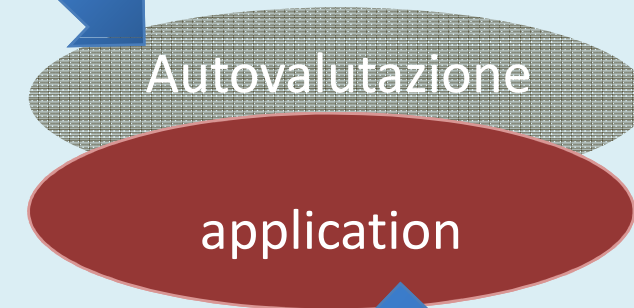
### Il Modello



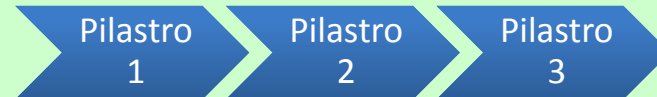
### L'organizzazione



### Valutazione interna



### Valutazione esterna



### Procedura CEF



### Premio PA

## Il modello CAF – I Punti di Forza

- ◆ Permette di osservare l'organizzazione come un “sistema” in cui, a partire dalla Missione, si definiscono le strategie, si sviluppano i processi necessari e si controllano i risultati attraverso indicatori e misure
- ◆ Indica la necessità di “misurare” i risultati del rapporto con i clienti / cittadini e con gli altri stakeholders attraverso l'ascolto e la misura dei risultati dei processi di interfaccia
- ◆ Educa alla misurazione dei processi interni in termini di efficacia ed efficienza
- ◆ Favorisce la comparazione e il benchmarking / benchlearning
- ◆ Attraverso l'autovalutazione, permette di ricavare una visione complessiva dell'organizzazione e di indirizzare le azioni di miglioramento, indicandone la priorità

### Il modello CAF – Le condizioni per il successo

- ⇒ Come per tutti i processi di qualità, il successo dipende dalla convinzione del Vertice (il modello come strumento di management) e dall'impegno nel sostenerne l'applicazione
- ⇒ Se usato in modo episodico, il modello non consente di ottenere risultati significativi, essendo concepito come strumento di sostegno di un processo continuo di miglioramento (ciclo PDCA)
- ⇒ Lo start fondamentale per l'applicazione del modello è l'autovalutazione, ma essa risulta inutile se non seguita da atti concreti tesi a valutare le opportunità di miglioramento e ad attuare i rilevati progetti

# TERZO EVENTO NAZIONALE CAF

Maggiori info su:

...

[www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it)

