



## LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

### Le attività per promuovere il CAF in Europa

di Sabina Bellotti, Referente nazionale CAF del network europeo e responsabile delle politiche nazionali di diffusione del modello

Si è recentemente tenuta a Vilnius (5/6 dicembre) la riunione periodica dei Direttori Generali responsabili delle funzioni pubbliche, nell'ambito dell'EUPAN (European Public Administration Network) che, con riguardo al CAF, hanno dichiarato: *"The Directors General acknowledge the importance of the development of the activities related with the Common Assessment Framework (CAF) and the presentations on that issue for the EUPAN members during the IPSG meetings. Recognising the continuously increasing number of CAF users they underlined the importance to reach by the end of the current MTP the expected target of 3.500. For that purpose they value the initiatives and efforts of the CAF Experts Network together with EIPA (European CAF Resource Centre) for the dissemination of this quality management tool among EUPAN members, other European public sector organisations and at national levels.(...) Furthermore, the Directors General acknowledge the importance of the continuity of experience sharing and exchange among the CAF users during the CAF User Events. According to that, they value the offer of Italy to organize a new European survey on the use and impact of using CAF during the 2014 and the efforts of the CAF Network to plan and realize the 6th European CAF Users Event to be held by the end of 2014 and wish them well with their preparations"* (estratto da **DG resolution**).

La dichiarazione evidenzia non solo la vitalità del Network europeo CAF, ma anche la sua capacità di guardare al futuro che impegna in modo particolare un paese, come l'Italia, che a breve dovrà assumere il compito di coordinare le attività europee assumendo il ruolo di Presidenza dell'UE (luglio/dicembre 2014).

Quale contributo del livello europeo, presentiamo in questa newsletter, due importanti prodotti del 2013: uno studio sul tema del rafforzamento della partecipazione del personale attraverso l'utilizzo del modello CAF e la versione in lingua italiana del modello generale CAF. Nel corso del 2013 a livello europeo è stata realizzata anche la versione aggiornata del *CAF & education* la cui traduzione in italiano sarà resa disponibile a inizio 2014 nel sito del CRCAF.

Il 2014 sarà un anno particolarmente impegnativo per la community CAF italiana: durante il primo semestre sarà infatti avviato, in collaborazione con l'EIPA il lavoro di definizione dei contenuti della nuova indagine europea sull'utilizzo del modello. Allo scopo il prossimo è *4° Evento nazionale CAF*, che si terrà prima dell'estate, sarà la sede di confronto tecnico nella quale si concluderanno i lavori di messa a punto dell'indagine, in collaborazione con i rappresentanti del CAF Network che saranno invitati a partecipare. In quella stessa sede saranno anche definiti i contenuti del prossimo *6° Evento europeo CAF*, che si terrà entro dicembre in Belgio e nel corso del quale saranno presentati i risultati dell'indagine.

Un anno, dunque, ricco di appuntamenti nel corso dei quali coloro che già utilizzano con risultati positivi il modello CAF potranno dare un contributo di riflessione e di idee utile a renderne efficace l'utilizzo da parte di altre amministrazioni pubbliche interessate.



## IN QUESTO NUMERO 11

### Seconda pagina

#### Come il modello CAF rafforza la partecipazione del personale

### Terza Pagina-

#### Il modello CAF 2013 in lingua italiana

### NEWS DALL'EUROPA



### **Come il modello CAF rafforza la partecipazione del personale**

*Presentiamo di seguito la traduzione italiana dell'executive summary del documento prodotto da Nick THIJS, Lecturer presso l'EIPA, nonché membro del Centro Risorse CAF Europeo.*

*Il documento è stato redatto con il contributo del Network dei Corrispondenti Nazionali CAF, nell'ambito della Rete EUPAN, durante la Presidenza Lituana dell'EU.*

Le politiche di sviluppo e coinvolgimento del personale nella gestione di un'organizzazione costituiscono i fattori chiave di tutti i Modelli di *Total Quality Management* (TQM), secondo i quali il miglioramento della performance può essere conseguito solo a condizione che il personale sia dotato di competenze adeguate e del potere decisionale necessario. Sebbene questo assunto sia tra gli elementi caratterizzanti tutti i Modelli TQM, non sempre essi riescono a favorire l'insediarsi di una cultura della partecipazione. Il paper dimostra come il *Common Assessment Framework* (CAF) risulti efficace laddove, invece, altri Modelli falliscono.

In generale, si può considerare il CAF uno strumento utile ad incoraggiare la partecipazione del personale come co-decisore nella definizione delle politiche generali dell'organizzazione, attraverso modalità di partecipazione formali e informali.

Il CAF incoraggia le organizzazioni ad autovalutarsi prendendo in considerazione diversi punti di vista contemporaneamente: è il cosiddetto approccio olistico. Questo presuppone, per sua stessa natura, che il coinvolgimento del personale sia essenziale.

Se il personale non viene coinvolto nel processo di diagnosi organizzativa e nella formulazione e definizione delle priorità del piano di miglioramento quale risultato del processo di autovalutazione, sarà estremamente difficile ottenere l'assunzione di responsabilità verso i cambiamenti attesi.

Il Modello CAF rafforza la partecipazione del personale attraverso le tre macro-fasi del ciclo di miglioramento:

1. il processo di autovalutazione
2. la formulazione e la definizione delle priorità delle azioni di miglioramento
3. l'implementazione delle azioni di miglioramento e il coinvolgimento a lungo termine del personale.

Estremamente importante nei Modelli TQM è la gestione della comunicazione. Una comunicazione costante con il personale e con i portatori d'interesse, durante il cammino verso la qualità totale, è considerata una parte essenziale del CAF.

Due ulteriori caratteristiche distinguono il Modello CAF dagli altri modelli di TQM. Innanzitutto il suo essere un modello creato specificatamente per il settore pubblico, a differenza di altri che sono adattamenti di modelli sviluppati per il settore privato.

Questo vantaggio è auto-evidente e, anche se non direttamente incidente sul rafforzamento della partecipazione del personale, rende lo strumento capace di cogliere in modo più specifico tutti gli aspetti relativi alla gestione della qualità nel settore pubblico.

Il secondo fattore è l'approccio *bottom-up*, con una particolare attenzione per la partecipazione inter-dipartimentale nella composizione del gruppo di autovalutazione. Questa presuppone che ogni componente del gruppo, venendo in contatto con personale di settori diversi e con differenti competenze, acquisisca conoscenze e informazioni riguardanti tutte le aree dell'organizzazione.

Creando un'atmosfera di apertura e di coinvolgimento, il Modello CAF è unico nella sua capacità di facilitare il raggiungimento dell'eccellenza.

Responsabilizzazione (*empowerment*) e senso di appartenenza (*ownership*) sono i concetti chiave: il personale, qualunque sia il ruolo svolto, deve sentirsi responsabilizzato a partecipare e deve, altresì, percepire che il proprio contributo è considerato importante in modo da sviluppare un senso di appartenenza.

Questi elementi, che sono di fondamentale importanza durante tutto il processo di applicazione del Modello CAF in qualsiasi organizzazione, hanno origine proprio nel processo di autovalutazione CAF che favorisce forme di partecipazione che travalicano le barriere gerarchiche e di settore.

Per leggere il documento integrale

## Il modello CAF 2013: la versione in lingua italiana

*Brevi note tecniche in merito alle novità della nuova versione del CAF disponibile da gennaio anche in lingua italiana.*

La versione 2013 del modello CAF, a cui gli esperti del CRCAF nazionale hanno dato un rilevante contributo sulla base della estesa esperienza di utilizzo da parte delle amministrazioni pubbliche italiane, è il frutto della collaborazione di un gruppo di corrispondenti nazionali CAF e del Centro Risorse Europeo CAF.

Obiettivi della revisione sono stati, dopo un'esperienza di 6 anni di utilizzo, da parte di tutti gli stati membri e di molti paesi fuori dall'area EU:

- ✓ rivedere il linguaggio rendendolo più chiaro;
- ✓ aggiornare alcuni contenuti in relazione al mutato contesto economico sociale
- ✓ sottolineare alcuni aspetti che nel tempo hanno assunto una certa rilevanza per le pubbliche amministrazioni come il ruolo dei cittadini clienti in qualità di *co-designers*, *codecision makers*, *co-producers* e *coevaluators* (nel criterio 6) e come i concetti di sostenibilità, responsabilità sociale e pari opportunità (nel criterio 8).
- ✓ semplificare gli esempi

Anche se con alcune modifiche di rilievo (in particolare per il criterio 5), la struttura del modello rimane caratterizzata da 9 criteri e 28 sottocriteri.

Il lavoro di revisione ha riguardato prevalentemente la formulazione delle definizioni di criteri e sottocriteri, la revisione integrale di tutti gli esempi.



**Introduzione  
degli 8  
principi di  
eccellenza**

E' stata aggiornata l'Introduzione generale inserendo i necessari riferimenti agli 8 principi di Eccellenza che sottendono il modello e ai 10 step di realizzazione del processo di autovalutazione, come descritti nel contesto della procedura europea "CAF External Feedback".



**Revisione del  
glossario**

Anche il glossario è stato aggiornato ed integrato con nuovi termini e nuove definizioni



**Revisione  
dell'introduzione  
generale di criteri e  
sottocriteri e degli  
esempi**

Alla luce dell'esperienza di utilizzo, le introduzioni ai criteri sono state completamente riviste con l'obiettivo di rendere il testo il più chiaro possibile, anche tenuto conto delle successive traduzioni nelle varie lingue di utilizzo del modello.

Sono, inoltre, state aggiunte delle brevi introduzioni ai sotto-criteri per facilitarne ulteriormente la comprensione.

Il criterio 5 (I processi) è stato quello maggiormente interessato dalle revisioni, con la fusione di due sottocriteri e la creazione di un nuovo sottocriterio dedicato alla gestione coordinata dei processi, sia all'interno dell'organizzazione che in raccordo con altri attori istituzionali.

## News dall'Europa



**Al dicembre 2013 sono 2824 i CAF User registrati nella banca dati europea appartenenti a 48 diversi Paesi.**

Puoi verificare quali amministrazioni sono registrate come *CAF user* nel sito dell'Eipa. Se la tua amministrazione usa il CAF ma non si è ancora registrata, ti invitiamo a entrare a far parte del crescente numero di utenti CAF effettuando la registrazione all'indirizzo <http://caf.eipa.eu/3/107/&for=new>

Paese	N.
Italy	475
Poland	324
Belgium	316
Germany	270
Denmark	248
Portugal	146
Finland	120
Hungary	106
Austria	94
Dominican Republic	87
Norway	85
Czech Republic	73
Slovenia	70
Slovakia	55
Greece	51
Romania	49
Spain	47
Switzerland	27
France	25
Lithuania	24
Cyprus	19
Estonia	18
Bosnia-Herzegovina	18
Luxembourg	13
EU Institutions and EC	12
Bulgaria	11
Latvia, FYROM ,Turkey	8
Iceland	9
UK	7
NL, Ireland	6
Sweden, Croatia	5
Russia	4
Malta	3
Montenegro, China, Namibia, Ecuador, Tunisia	2
Kosovo, Serbia	1
Egypt, Morocco , Peru Brazil, Chile, Ivory Coast, South Africa	1

**Contribuisci al raggiungimento entro il giugno 2014 del target di 3500 CAF user fissato dai Direttori Generali del Network EUPAN!**

>>Maggiori informazioni sul sito dell'EIPA