







*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

**DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA**

**Pubblica Amministrazione**

**Formez**

# Common Assessment Framework

Migliorare un'organizzazione  
attraverso l'autovalutazione



settembre 2006

Il Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione ha emanato nel 2006 la “Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità” che invita le amministrazioni ad impegnarsi in percorsi di miglioramento continuo delle prestazioni, a partire dall’adozione sistematica di pratiche di autovalutazione realizzate avvalendosi degli strumenti di autodiagnosi definiti a livello internazionale e, fra questi, il Common Assessment Framework (CAF).

Il volume è la pubblicazione italiana della nuova versione aggiornata del CAF, definita a livello europeo e presentata in occasione della IV Conferenza Europea sulla Qualità nelle amministrazioni pubbliche (Tampere - settembre 2006).

La traduzione italiana del CAF è disponibile anche *on line* sul sito del *CAF Resource Centre* europeo gestito, per conto degli Stati Membri, dall’Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni (EIPA), e sui siti del Dipartimento Funzione Pubblica e del Formez ai seguenti indirizzi web:

[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)  
[www.funzionepubblica.it](http://www.funzionepubblica.it)  
[www.formez.it](http://www.formez.it)

Hanno collaborato al volume:

Sabina Bellotti, Dipartimento della Funzione Pubblica – Referente Nazionale CAF nel network europeo e responsabile della progettazione delle iniziative nazionali per la diffusione del CAF

Claudia Migliore, Formez – Responsabile a livello nazionale della diffusione del CAF e delle attività di assistenza tecnica alle Amministrazioni nell’applicazione del modello

Tito Conti – Consulente e docente in organizzazione e management. Esperto in modelli TQM e CAF. Presidente International Academy for Quality

Giancarlo Vecchi, Irs Milano – esperto di valutazione delle politiche pubbliche

Teresa Ascione, Formez – valutatore CAF

Per richieste di informazioni relative alla pubblicazione scrivere a:  
[caf@formez.it](mailto:caf@formez.it)

## Premessa

La competitività del Paese è fortemente condizionata dalla qualità della amministrazione pubblica, da cui dipende la qualità delle politiche pubbliche e la qualità dei servizi resi ai cittadini ed alle imprese. Nel contesto degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica, è importante che il recupero di efficienza sia accompagnato da un'equivalente spinta al miglioramento della qualità.

Gli strumenti di gestione della qualità nei servizi pubblici hanno incominciato a diffondersi, anche nel nostro paese fin dall'inizio degli anni '90. Con il crescere delle aspettative dei cittadini si è assistito al penetrare progressivo della cultura dell'orientamento al cittadino ed all'evolvere degli approcci alla qualità nelle amministrazioni pubbliche. Il campo di applicazione degli strumenti utilizzati per migliorare la qualità si è esteso dal prodotto o servizio, al processo sino all'intera organizzazione. Inoltre, esso ha coinvolto oltre ai destinatari tutti i portatori di interesse quali attori chiave.

Nonostante l'evoluzione degli strumenti disponibili e il ricorso sempre più ampio alle nuove tecnologie, nelle pubbliche amministrazioni l'attenzione alla qualità non è sufficientemente diffusa e il miglioramento delle prestazioni delle amministrazioni è tuttora al centro dell'azione di modernizzazione.

La qualità delle prestazioni rese agli utenti dipende dalla capacità delle amministrazioni pubbliche di perseguire il miglioramen-

to continuo e il ricorso all'autovalutazione delle proprie prestazioni è il punto di partenza obbligato dei percorsi di miglioramento continuo. A questo scopo ciascuna amministrazione deve saper valutare la propria prestazione organizzativa, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i necessari cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Nell'intraprendere tale percorso va tenuto presente il ruolo essenziale che può essere svolto dai destinatari dei servizi e dai portatori di interesse e l'importanza di rendere conto dei risultati e quindi anche dei miglioramenti ottenuti e dei successivi obiettivi di miglioramento perseguiti.

Per effettuare l'autovalutazione sono disponibili diversi strumenti di autodiagnosi definiti in ambito internazionale e ampiamente sperimentati sia nel settore privato che in quello pubblico. Fra questi il *Common Assessment Framework* (CAF), frutto della cooperazione informale dei Ministri e Direttori Generali delle funzioni pubbliche, è uno strumento per la gestione della qualità specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea. Per le sue caratteristiche di strumento pensato appositamente per il settore pubblico, e per la sua limitata onerosità in termini di costi e di tempi di applicazione, il CAF è particolarmente utile e adatto anche alle amministrazioni che hanno ancora scarsa familiarità con le logiche del miglioramento continuo.

Promuovere attraverso un utilizzo sempre più diffuso e maturo del CAF un linguaggio e una comprensione comuni della cultura della qualità nei sistemi amministrativi dell'UE, favorendo in

prospettiva lo scambio di esperienze e di buone pratiche (*benchmarking*) e la comparazione sistematica delle *performance* (*benchmarking*) delle amministrazioni pubbliche a livello europeo, è un obiettivo importante e in linea con il contributo che le amministrazioni europee sono chiamate a fornire per il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Strategia di Lisbona.

Il Ministro per le Riforme e le Innovazioni  
nella Pubblica Amministrazione

Luigi Nicolais

## Index

<b>Introduction</b> .....	10
<b>Enablers criteria</b>	
Criterion 1: Leadership .....	24
Criterion 2: Strategy and Planning .....	32
Criterion 3: People .....	38
Criterion 4: Partnerships and Resources .....	44
Criterion 5: Processes .....	52
<b>Results criteria</b>	
Criterion 6: Citizen/Customer-oriented results .....	60
Criterion 7: People Results .....	64
Criterion 8: Society Results .....	68
Criterion 9: Key Performance Results .....	72
<b>CAF Scoring and Assessment panels</b> .....	76
<b>Guidelines for the use of CAF</b> .....	90
<b>Benchlearning</b> .....	122
<b>Glossary</b> .....	130

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	11
<b>Criteri relativi ai fattori abilitanti</b>	
<b>  </b> Criterio 1: <i>Leadership</i> .....	25
<b>  </b> Criterio 2: Politiche e Strategie .....	33
<b>  </b> Criterio 3: Personale .....	39
<b>  </b> Criterio 4: <i>Partnerships</i> e Risorse .....	45
<b>  </b> Criterio 5: Processi .....	53
<b>Criteri relativi ai risultati</b>	
<b>  </b> Criterio 6: Risultati relativi al cittadino/cliente .....	61
<b>  </b> Criterio 7: Risultati relativi al personale .....	65
<b>  </b> Criterio 8: Risultati relativi alla società .....	69
<b>  </b> Criterio 9: Risultati relativi alle <i>performance</i> chiave .....	73
<b>Sistemi di Punteggio CAF e Griglie di Valutazione</b> .....	77
<b>Linee guida per l'uso del CAF</b> .....	91
<b><i>Benchlearning</i></b> .....	123
<b>Glossario</b> .....	131

# Introduction

## Definition

The Common Assessment Framework (CAF) is a total quality management tool inspired by the Excellence Model of the European Foundation for Quality Management (EFQM) and the model of the German University of Administrative Sciences in Speyer. It is based on the premise that excellent results in organisational performance, citizens/customers, people and society are achieved through leadership driving strategy and planning, people, partnerships and resources and processes. It looks at the organisation from different angles at the same time, the holistic approach of organisation performance analysis.

## Origin and growth

The CAF is a result of co-operation among the EU Ministers responsible for Public Administration. It is jointly developed under the aegis of the Innovative Public Services Group (IPSG), a working group of national experts set up by the Directors-General (DG) in order to promote exchanges and cooperation where it concerned innovative ways of modernizing government and public service delivery in EU Member States.

A pilot version was presented in May 2000 and a first revised version was launched in 2002. A CAF Resource Centre CAF (RC) was created at the European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht following the decision of DGs in charge of public service. In a strategic statement, EIPA pointed out how it wants to play its role as a European CAF Resource Centre and what its objectives are in this respect.

Together with the network of national CAF correspondents, assisted by the European Foundation for Quality Management (EFQM) and the University of Speyer, the CAF RC coached the implementation of the model in many ways and evaluated its use. Between 2000 and 2005 ca. 900 European public administrations used the CAF to improve their organisations. Also from outside Europe there is a lot of interest in using the tool e.g. from China, Middle East, Dominican Republic and Brazil. More than 300 CAF users met at the 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> European CAF Users Events in Rome in 2003 and in Luxembourg in 2005. Two studies by EIPA, established in the context of these events, give detailed information on the use of CAF in Europe and they inspired the CAF 2006 revision. A database on CAF applications is being further developed at EIPA, allowing integrating good practices in public administrations from all over Europe and maybe wider. A CAF e-tool will be soon fully available for the CAF community. The CAF website gives all the available information on the European level. The model is now translated in 19 languages. But also on the national level, many countries developed CAF support structures including training, e-tools, brochures, CAF users' events and CAF data bases. All these activities assure all the CAF actors involved that the target of 2000 registered CAF users in 2010 – set by the United Kingdom presidency – will be met.

The Ministers responsible for Public Administration in the European Union expressed at the end of the Luxemburg presidency on 8 June 2005 their appreciation for the fruitful exchange of ideas, experiences and good/best practices between the Public Administrations of the EU Member states within the European Public Administration Network (EPAN) and for the development and use of tools such as the Common Assessment Framework.

# Introduzione

## Definizione

Il *Common Assessment Framework* (CAF - Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di *Total Quality Management* ispirato dal modello di eccellenza EFQM della *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e dal modello *Speyer* della *German University of Administrative Sciences*. 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 politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle *performance* organizzative.

## Origini e sviluppo

Il CAF è il risultato della cooperazione tra i Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'Unione Europea. È stato sviluppato sotto l'egida dell'IPSG (*Innovative Public Services Group*), un gruppo di lavoro di esperti nazionali istituito dai Direttori Generali (DG) delle funzioni pubbliche allo scopo di promuovere attività di scambio e cooperazione in materia di politiche innovative di modernizzazione del settore pubblico negli Stati Membri.

Una versione pilota è stata presentata a maggio 2000 e una prima versione rivista è stata lanciata nel 2002. Su decisione dei DG è stato creato a Maastricht, presso l'EIPA (*European Institute of Public Administration*), un Centro Risorse CAF (CAF *Resource Centre* - CAF RC). In chiave prospettica e strategica, l'EIPA ha indicato il ruolo e gli obiettivi che intende svolgere in qualità di CAF RC.

Insieme al *network* dei corrispondenti nazionali CAF, assistiti dall'EFQM e dalla *Speyer University*, il CAF RC ha sostenuto con diverse attività l'implementazione del modello e ne ha valutato l'utilizzazione. Tra il 2000 e il 2005 ca. 900 pubbliche amministrazioni europee hanno utilizzato il CAF per migliorare la loro organizzazione. Persino oltre i confini europei, in Cina, Medio Oriente, Repubblica Dominicana e Brasile, c'è molto interesse per questo strumento. Più di 300 utenti si sono incontrati al Primo Evento Europeo CAF, svoltosi a Roma nel 2003, ed al secondo Evento Europeo CAF, svoltosi a Lussemburgo nel 2005. Due indagini realizzate dall'EIPA nell'ambito di questi eventi hanno fornito informazioni dettagliate sull'uso del CAF in Europa e hanno ispirato la revisione del 2006. L'EIPA sta ulteriormente sviluppando la banca dati CAF, che raccoglie oltre alle applicazioni del modello anche casi di buone pratiche delle amministrazioni di tutta Europa e oltre. Una e-tool del CAF sarà presto disponibile per la comunità di utenti. Il sito web del CAF fornisce tutte le informazioni disponibili a livello europeo. Il modello è ora tradotto in 19 lingue. Inoltre, a livello nazionale, alcuni paesi hanno sviluppato iniziative di supporto all'uso del CAF che includono percorsi formativi, strumenti elettronici, opuscoli, eventi e banche dati. Tutte queste attività faranno sì che per il 2010, anno in cui la presidenza sarà tenuta dalla Gran Bretagna, venga raggiunto l'obiettivo di 2000 utenti CAF registrati.

I Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'UE hanno espresso, l'8 giugno 2005 al termine della presidenza lussemburghese, il loro apprezzamento per il proficuo scambio

They asked to integrate even more the quality approach with the Lisbon agenda. The CAF 2006 revision has taken this demand into account.

### Main purpose and support

The CAF is offered as an easy to use tool to assist public sector organisations across Europe to use quality management techniques to improve performance. The CAF provides a self-assessment framework that is conceptually similar to the major TQM models, EFQM in particular, but is specially conceived for the public sector organisations, taking into account their differences.

The CAF has four main purposes:

1. To introduce public administration to the principles of TQM and progressively guide them, through the use and understanding of self-assessment, from the current “Plan-Do” sequence of activities to a full fledged “Plan-DoCheck-Act” cycle;
2. To facilitate the self-assessment of a public organisation in order to obtain a diagnosis and improvement actions;
3. To act as a bridge across the various models used in quality management;
4. To facilitate bench learning between public sector organisations.

A number of components have been worked out in support of these purposes and are explained in this brochure: the structure with 9 criteria, 28 sub criteria with examples; assessment panels for the enablers and the results, guidelines for self-assessment, improvement actions and bench learning projects and a glossary.

### Target organisations

The CAF has been designed for use in all parts of the public sector, applicable to public organisations at the national/federal, regional and local level. It may also be used under a wide variety of circumstances e.g. as part of a systematic programme of reform or as a basis for targeting improvement efforts in specific public service organisations. In some cases, and especially in very large organisations, a self-assessment may also be undertaken in part of an organisation e.g. in a selected section or department.

### Customisation of the tool

As CAF is a generic tool, the customisation of its use can be recommended but respecting its basic elements is compulsory: the 9 criteria, 28 sub criteria and the scoring system. Examples and the process of self-assessment as described in the guidelines are free/ flexible but it is recommended to take into account the key elements of the guidelines.

### Structure

The structure of the CAF is illustrated below:

di idee, esperienze e buone pratiche tra le amministrazioni pubbliche degli Stati Membri nell'ambito del *network EPAN* (*European Public Administration Network*) e per lo sviluppo e l'uso di strumenti come il *Common Assessment Framework*. I Ministri hanno anche chiesto una maggiore integrazione delle attività per la promozione della qualità dei servizi pubblici con l'agenda di Lisbona. La revisione 2006 del CAF ha tenuto conto di tale richiesta.

## Scopi e attività di sostegno

Il CAF si presenta come uno strumento di facile utilizzo che assiste le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle performance. Il CAF consiste in una griglia di autovalutazione che è concettualmente simile ai principali modelli di TQM, all'EFQM in particolare, ma è concepito specificamente per le organizzazioni del settore pubblico di cui prende in considerazione le peculiarità.

Il CAF ha quattro scopi principali:

1. Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi di TQM e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente *Plan-Do* al ciclo "Plan-Do-Check-Act" pienamente integrato.
2. Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento.
3. Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità.
4. Facilitare il *benchlearning* fra le organizzazioni del settore pubblico.

Diversi elementi sono stati approfonditi a sostegno di questi scopi e sono illustrati in questo volume: la struttura a 9 criteri, i 28 sottocriteri con gli esempi, le griglie per la valutazione dei fattori abilitanti e dei risultati, le linee guida per l'autovalutazione, le azioni di miglioramento e i progetti di *benchlearning* e il glossario.

## Organizzazioni destinatarie

Il CAF è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale. Può essere usato, a seconda delle circostanze, sia come parte di un programma sistematico di riforme, sia come base per indirizzare le azioni di miglioramento in singole organizzazioni pubbliche.

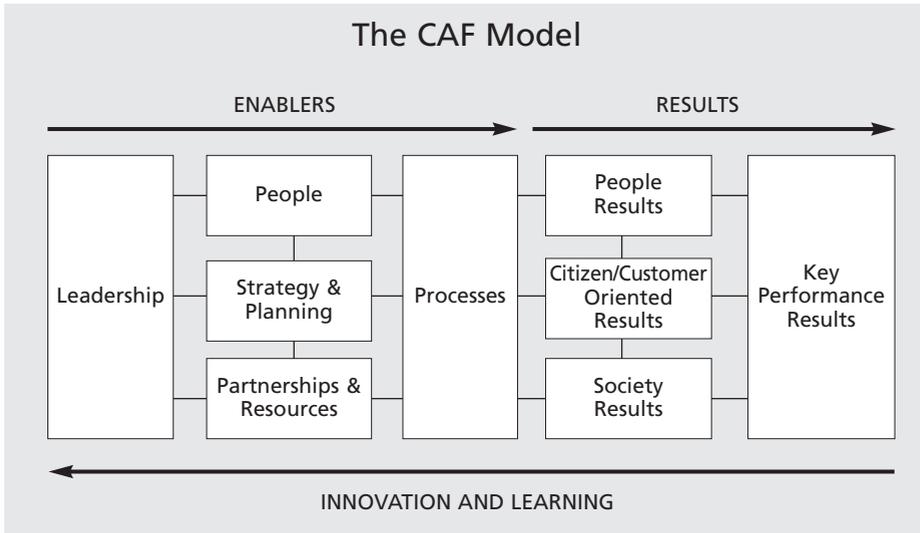
In alcuni casi e soprattutto in organizzazioni molto grandi, l'autovalutazione può essere svolta in una parte dell'organizzazione, ad esempio in un settore/servizio/area o in un dipartimento specifico.

## Personalizzazione dello strumento

Siccome il CAF è uno strumento generico, è raccomandabile una personalizzazione del suo utilizzo, ma con l'obbligo di rispettare i suoi elementi costitutivi: i 9 criteri, i 28 sottocriteri e il sistema di punteggio. Gli esempi e il processo di autovalutazione così come descritti nelle linee guida sono flessibili, ma si raccomanda di prendere in considerazione i passaggi chiave delle linee guida.

## Struttura

La struttura del CAF è illustrata di seguito:

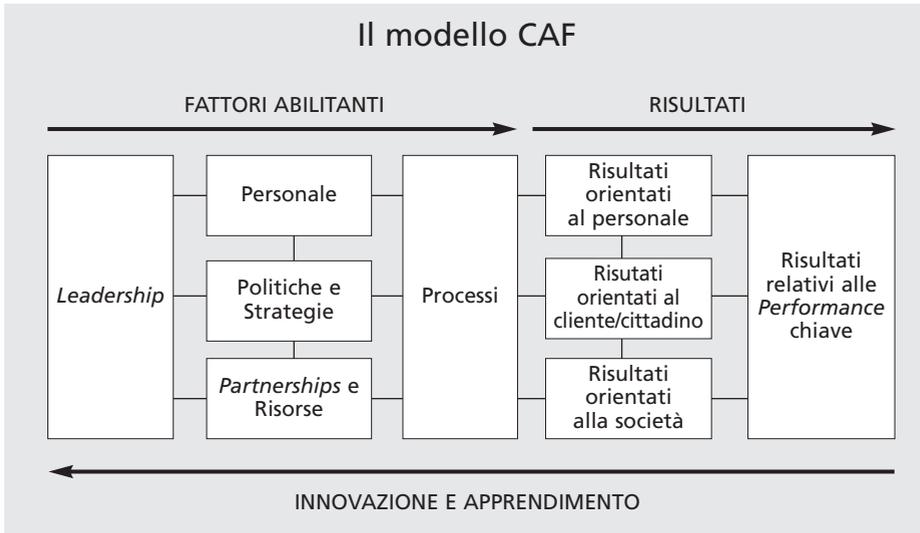


The nine-box structure identifies the main aspects requiring consideration in any organisational analysis. Criteria 1-5 deal with the Enabler features of an organisation. These determine what the organisation does and how it approaches its tasks to achieve the desired results. In the criteria 6-9, results achieved in the fields of citizens/ customers, people, society and key performance are measured by perception measurements and internal indicators are evaluated. Each criterion is further broken down into a list of sub criteria. The 28 sub criteria identify the main issues that need to be considered when assessing an organisation. They are illustrated by examples that explain the content of the sub criteria in more detail and suggest possible areas to address, in order to explore how the administration answers the requirements expressed in the sub criterion.

## Main characteristics

Using the CAF provides an organisation with a powerful framework to initiate a process of continuous improvement. The CAF provides:

- an assessment based on evidence, against a set of criteria which has become widely accepted across the public sector in Europe;
- opportunities to identify progress and outstanding levels of achievement;
- a means to achieve consistency of direction and consensus on what needs to be done to improve an organisation;
- a link between the different results to be achieved and supportive practices or enablers;
- a means to create enthusiasm among employees by involving them in the improvement process;
- opportunities to promote and share good practice within different areas of an organisation and with other organisations;
- a means to integrate various quality initiatives into normal business operations;
- a means of measuring progress over time through periodic self-assessment.



La struttura a nove criteri descrive gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione nell'analisi di qualsiasi organizzazione. I criteri da 1 a 5 si riferiscono ai fattori abilitanti di un'organizzazione. Essi descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati. Nei criteri dal 6 al 9 vengono misurati e valutati i risultati ottenuti relativamente ai cittadini/clienti, al personale, alla società e alle *performance* chiave, attraverso misure di percezione e indicatori di funzionamento. Ciascun criterio è articolato in una serie di sottocriteri. I 28 sottocriteri identificano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione. Essi sono illustrati con esempi che ne spiegano il contenuto in dettaglio e suggeriscono le possibili aree da prendere in considerazione per esplorare come l'organizzazione risponda ai requisiti espressi nei sottocriteri.

## Caratteristiche principali

Usando il CAF un'organizzazione si dota di un potente strumento per avviare un processo di miglioramento continuo. Il CAF fornisce:

- una valutazione basata sulle evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condiviso nel settore pubblico a livello europeo;
- un'opportunità per identificare i progressi e i livelli raggiunti;
- un mezzo per raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare un'organizzazione;
- un collegamento fra i risultati da raggiungere e le relative pratiche o fattori abilitanti;
- un mezzo per creare entusiasmo nel personale coinvolgendolo nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per promuovere e condividere le buone pratiche nelle diverse aree di un'organizzazione e fra diverse organizzazioni;
- un mezzo per integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso autovalutazioni periodiche.

### Concepts and Values of CAF

As a tool of Total Quality Management, CAF subscribes to the fundamental concepts of excellence as defined by EFQM: results orientation, customer focus, leadership and constancy of purpose, management by processes and facts, involvement of people, continuous improvement and innovation, mutually beneficial partnerships and corporate social responsibility. It aims to improve the performance of public organisations on the basis of these concepts.

Public management and quality in the public sector have a number of special unique conditions in comparison with the private sector. They presume basic preconditions, common to our European socio-political and administrative culture: legitimacy (democratic, parliamentary), the rule of law and ethical behaviour based on common values and principles such as openness, accountability, participation, diversity, equity, social justice, solidarity, collaboration and partnerships.

Although CAF primarily focuses on the evaluation of performance management and the identification of its organisational causes to make improvement possible, contributing to good governance is the ultimate goal.

So the assessment of performance addresses the following main features of a public sector organisation:

- democratic responsiveness/accountability;
- operating within the legislative, legal and regulatory framework;
- communicating with the political level;
- involvement of stakeholders and balancing of stakeholder needs;
- excellence in service delivery;
- value for money;
- achievement of objectives;
- management of modernisation, innovation and change.

### Cross functions inside the model

The holistic approach of TQM and CAF does not simply mean that all aspects of the functioning of an organisation are carefully assessed but also that all the composing elements have a reciprocal impact on each other. A distinction should be made between:

- cause-effect relationship between the left part of the model (the enablers - causes) and the right part (the results - effects), and
- the holistic relationship between the causes (enablers).

Only to the latter can the holistic character be applied.

*Cross connection between the left and right parts of the model:* consists in the cause-effect relation between the enablers (causes) and the results (effects), as well as in the feedback from the latter to the former. Verification of cause-effect links is of fundamental importance in self-assessment, where the assessor should always check for consistency between a given result (or set of homogeneous results) and the “evidence” collected on the relevant criteria and sub criteria on the enabler side. Such consistency is sometimes difficult to verify, since due to the holistic character of the organisation, the different causes (enablers) interact with each other when producing results. In any case, the existence of appropriate feedback, from results appearing on the right side to the appropriate criteria on the left side, should be checked in the assessment.

## Concetti e principi alla base del modello

In quanto strumento di *Total Quality Management*, il CAF aderisce ai concetti fondamentali di eccellenza definiti dall'EFQM: orientamento ai risultati, focalizzazione sul cliente, *leadership* e fermezza di propositi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, *partnership* e responsabilità sociale. Esso mira a migliorare le *performance* delle organizzazioni pubbliche sulla base di questi concetti.

La gestione pubblica e la qualità nel settore pubblico presentano delle caratteristiche uniche rispetto al settore privato. Esse si basano su delle premesse fondamentali, comuni alla cultura amministrativa e socio politica europea: legittimazione (democratica, parlamentare), legalità e comportamento etico basato su valori comuni e principi come apertura, responsabilità, partecipazione, diversità, equità, giustizia sociale, solidarietà, collaborazione e *partnership*.

Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione delle *performance* gestionali e sull'identificazione degli elementi organizzativi che rendono il miglioramento possibile, contribuire alla buona *governance* rappresenta il suo fine ultimo.

Pertanto la valutazione delle *performance* fa riferimento alle principali caratteristiche di un'organizzazione del settore pubblico quali:

- assunzione di responsabilità e capacità di rendere conto dell'operato;
- rispetto della legalità;
- interazione con il livello politico;
- coinvolgimento dei portatori di interesse e bilanciamento dei diversi bisogni;
- eccellenza nell'erogazione dei servizi;
- rapporto corretto qualità/costi;
- raggiungimento degli obiettivi;
- gestione della modernizzazione, innovazione e cambiamento.

## Collegamenti trasversali all'interno del modello

L'approccio olistico del TQM e del CAF non significa solo che ogni aspetto del funzionamento di un'organizzazione viene valutato attentamente ma anche che tutti gli elementi che compongono il modello hanno un impatto reciproco l'uno sull'altro. Una distinzione deve però essere fatta tra:

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

Solo a quest'ultima può essere applicato il carattere olistico.

A. 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) così come nella relazione causale tra risultati e fattori. La verifica dei legami di causa-effetto è di fondamentale importanza nell'autovalutazione dove il valutatore dovrebbe sempre controllare la coerenza tra il risultato dato (o un insieme di risultati omogenei) e le evidenze raccolte relativamente ai criteri e sottocriteri dei fattori abilitanti. Questa coerenza è talvolta difficile da verificare visto che, dato il carattere olistico dell'organizzazione, diverse cause (fattori abilitanti) interagiscono con altre nel produrre i risultati. In ogni caso, dovrebbe essere parte del processo di valutazione una verifica della causalità dei risultati, sul lato destro, rispetto ai fattori sul lato sinistro.

*Cross connection between criteria and sub criteria on the enabler side:* since quality of results is to a large extent determined by the type and intensity of relationships between enablers, this type of relationship *must* be explored in self-assessment. In fact their intensity is very different between different organisations and their nature determines to a large extent the quality of the organisation. Excellent organisations are, for example, characterised by strong interactions between criterion 1 and criteria 2/3/4, and between 3 and 4/5. Relationships are obviously not limited to the criteria level. Quite often substantial interaction/relationships materialise at sub criterion level.

### Importance of evidence and measurements

Self-assessment and improvement of public organisations is very difficult without reliable information across the different functions of the organisation. CAF stimulates public sector organisations to gather and use information but very often this information is not available at a first self-assessment. This is why CAF often is considered to be a zero base measurement. It indicates the areas in which it is essential to start measuring. The more an administration progresses towards continuous improvement the more it will systematically and progressively collect and manage information, internally and externally.

### Role of the scoring system

One of the compulsory elements of the CAF is the scoring system. Although the discovery of strengths and areas for improvement and the linked improvement actions are the most important outputs of the self-assessment, organisations sometimes focus too much on scores. The scoring system has been retained and elaborated in the new CAF version. Allocating a score to each sub criterion and criterion of the CAF model has 4 main aims:

1. To give an indication on the direction to follow for improvement activities;
2. To measure your own progress;
3. To identify Good Practices as indicated by high scoring for Enablers and Results;
4. To help to find valid partners to learn from.

New in the CAF 2006 is the provision for two ways of scoring. The “classical CAF scoring” and the “fine-tuned CAF scoring”. More information is given in the chapter on scoring.

### Managerial language and the glossary

Many public sector organisations, that use CAF for the first time, are confronted with a terminology that is difficult to access. A background in public management helps of course to overcome this but some people participating at a CAF self-assessment may not have this back ground. The glossary at the end of this brochure is there to assist them by providing a more precise definition for the main words and concepts.

Given the nature of “clients” in the public sector however, we wish to define from the start what we understand by citizen/customer. This term is used to emphasise the dual relationship between public administration and

- the users of public services, and
- all the members of the public, who as citizens and taxpayers have a stake in the services provided and their outputs.

B. Collegamenti trasversali tra i criteri e i sottocriteri dei fattori abilitanti: dal momento che la qualità dei risultati è in gran parte determinata dal tipo e dall'intensità delle relazioni tra i fattori abilitanti, è necessario che l'autovalutazione esplori tali relazioni. L'intensità di queste relazioni è diversa in ciascuna organizzazione e la loro natura determina in grande misura la qualità dell'organizzazione. Le organizzazioni eccellenti sono per esempio caratterizzate da forti interazioni tra il criterio 1 e i criteri 2, 3 e 4 e fra il 3 e il 4 e il 5. Le relazioni ovviamente non sono limitate solo ai criteri. Spesso ci sono significative interazioni e relazioni anche a livello dei sottocriteri.

## 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 ad 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. Quanto più un'amministrazione progredisce sulla strada del miglioramento continuo, tanto più essa raccoglierà e gestirà sistematicamente le informazioni, internamente ed esternamente.

## Ruolo del sistema di punteggi

Uno degli elementi obbligatori del CAF è il sistema di punteggi. Sebbene l'identificazione dei punti di forza e di debolezza e le azioni di miglioramento collegate rappresentino il prodotto più importante dell'autovalutazione, spesso le organizzazioni si concentrano molto sui punteggi.

Il sistema di punteggi è stato mantenuto e rielaborato nella nuova versione CAF.

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

1. dare un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento;
2. misurare i propri progressi;
3. identificare le buone pratiche evidenziate da punteggi elevati nei fattori e nei risultati;
4. aiutare a trovare validi *partner* da cui imparare.

La novità nel CAF 2006 è rappresentata dalla presenza di due sistemi di punteggio. Il *classical CAF scoring* (sistema di punteggio semplice) e il *fine-tuned CAF scoring* (sistema di punteggio avanzato). Maggiori informazioni sono fornite nel capitolo sui sistemi di punteggio.

## Linguaggio manageriale e glossario

Molte organizzazioni pubbliche che usano il CAF per la prima volta si scontrano con una terminologia difficilmente accessibile. Un'esperienza pregressa nella gestione di amministrazioni pubbliche aiuta sicuramente a superare questa difficoltà, ma i partecipanti all'autovalutazione potrebbero non avere questo tipo di esperienza. Il glossario inserito alla fine di questo volume viene incontro a questa difficoltà fornendo una definizione dei principali termini e concetti.

Data la natura particolare dei "clienti" del settore pubblico, è comunque indispensabile definire in anticipo cosa si intende per cittadino/cliente. Questo termine è utilizzato per enfatizzare la relazione biunivoca tra l'amministrazione pubblica e:

- gli utenti dei servizi pubblici;
- i cittadini che, in qualità di membri della collettività e contribuenti, hanno interesse

### Major differences between CAF 2002 and 2006

Users of previous CAF versions will not find it too difficult to find their way in the new version.

In the context of the Lisbon strategy more emphasis is placed on modernisation and innovation. This concern is therefore more explicitly present in the criteria on leadership and strategy whilst the need for permanent innovation of the processes is presented in criterion 5.

The introduction and many new formulated examples better illustrate the contribution of quality management in the public sector towards good governance.

The scoring system allows organisations to deepen their assessment knowledge and focus more closely on their improvement actions.

The guidelines on self-assessment and improvement action plans give additional advice.

The recent success of bench learning with CAF has inspired new guidelines in this field.

To summarise, self-assessment against the CAF model offers the organisation an opportunity to learn more about itself. Compared to a fully developed Total Quality Management model, the CAF is designed to be a user-friendly introductory model. It is assumed that any organisation that intends to go further will select one of the more detailed models. The CAF has the advantage of being compatible with these models and may therefore be a first step for an organisation wishing to go further with quality management.

We know that “CAF Works!”

The CAF is in public domain and free of charge. Organisations are free to use the model as they wish.

alla qualità dei servizi erogati e ai risultati raggiunti.

## Principali differenze tra il CAF 2002 e il CAF 2006

Gli utilizzatori delle precedenti versioni del CAF non troveranno molte difficoltà con la nuova versione.

Coerentemente con la strategia di Lisbona è stata posta maggiore enfasi sulla modernizzazione e sull'innovazione. Questa attenzione è più esplicitamente presente nei criteri sulla *leadership* e sulle strategie, mentre la necessità di innovazione continua dei processi è presentata al criterio 5.

L'introduzione e molti nuovi esempi illustrano meglio il contributo che la gestione della qualità può dare al buon governo del settore pubblico.

Il sistema di punteggi permette alle organizzazioni di approfondire la loro comprensione della valutazione delle *performance* e di concentrarsi più puntualmente sulle azioni di miglioramento.

Le linee guida sull'autovalutazione e il miglioramento forniscono suggerimenti ulteriori.

Il recente successo del *benchlearning* con il CAF ha ispirato nuove linee guida per l'avvio di esperienze in tale ambito.

In sintesi, l'applicazione del CAF offre alle organizzazioni un'opportunità di conoscersi meglio. Rispetto ad altri modelli di TQM, il CAF è stato pensato quale modello introduttivo di facile utilizzo.

Le organizzazioni che intendono andare oltre possono utilizzare modelli più complessi. Il CAF ha il vantaggio di essere compatibile con questi modelli e può perciò essere un valido inizio per un'amministrazione pubblica che desidera introdurre la gestione della qualità e progredire nella direzione del miglioramento continuo.

Noi sappiamo che il "CAF funziona!"

Il CAF è pubblico e gratuito. Le organizzazioni sono libere di usare il modello come desiderano.

# Enablers

Criteria 1-5 deal with the Enabler features of an organisation. These determine what the organisation does and how it approaches its tasks to achieve the desired results. The assessment of actions relating to the Enablers should be based on the Enablers Panel (see CAF scoring and Assessment panels).

## Fattori Abilitanti

I criteri 1-5 riguardano i fattori abilitanti di un'organizzazione. Questi si traducono in ciò che l'organizzazione fa e nell'approccio adottato 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

## Definition

The behaviour of an organisation's Leaders can help to create clarity and unity of purpose and an environment in which the organisation and its people excel.

Leaders provide direction for the organisation. Leaders develop the mission, vision and the values required for the organisation's long-term success. They motivate and support people in the organisation by acting as role models and through appropriate behaviours which are consistent with the expressed and implied values.

Leaders develop, implement, and monitor the organisation's management system and review performance and results. They are responsible for improving performance and prepare for the future by organising the changes necessary to deliver its mission.

In the public sector, leaders are the main interface between the organisation and politicians and manage their shared responsibilities and are also responsible for managing relationships with other stakeholders and ensuring that their needs are met.

## Key implications

In a representative democratic system, elected politicians make the strategic choices and define the goals they want to achieve in the different policy areas. The leadership of public sector organisations assists politicians in formulating policy by giving advice in terms of analysis, horizon-scanning, or visioning, and is also responsible for policy implementation and realisation.

Therefore a distinction needs to be drawn within the public sector between the role of the political leadership and that of the leaders/managers of organisations. The CAF focuses on the management of public organisation rather than on the "quality" of public policies which is a political responsibility.

Beside their proper values, European public sector organisations share a number of common values such as the legality, transparency, equity, diversity and the refusal of conflicts of interest. Leaders communicate these values throughout the organisation and may translate them, for example, into codes of conduct that guide people's professional behaviour.

Leaders create the optimal conditions for their organisation to adapt itself to the continuously changing society they serve. They are themselves looking for opportunities to innovate and modernise. They actively integrate e-government approaches.

Leaders in public service organisations typically are required to work within allocated resources to achieve goals and targets. This sometimes necessitates balancing the needs of citizens, politicians and other stakeholders. Therefore leaders need to show a clear understanding of who their customers are, their requirements, and how these can be balanced with political imperatives, demonstrating clear commitment to citizens/customers, as well as to other stakeholders.

# Criterio 1: *Leadership*

## Definizione

Il comportamento dei *leader* di una organizzazione può aiutare a determinare chiarezza e univocità nella definizione degli obiettivi e la creazione di un ambiente che permetta all'organizzazione e alle persone che la compongono di eccellere.

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.

I *leader* sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell'organizzazione e valutano le *performance* e i risultati. Sono responsabili del miglioramento delle *performance* e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la *mission*.

Nel settore pubblico, i *leader* sono la principale interfaccia fra l'organizzazione e i politici con i quali condividono responsabilità; essi sono anche responsabili della gestione delle relazioni con gli altri portatori di interesse e della soddisfazione dei loro bisogni.

## Implicazioni chiave

In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli scopi che vogliono raggiungere nelle diverse politiche. I *leader* delle organizzazioni pubbliche supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche, fornendo loro suggerimenti in termini di analisi e visione strategica; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche.

Pertanto è necessario, all'interno di un'organizzazione pubblica, distinguere tra il ruolo della *leadership* politica e quello della *leadership* gestionale. Il CAF focalizza l'attenzione sulla gestione di un'organizzazione pubblica piuttosto che sulla "qualità" delle politiche pubbliche, che è responsabilità del livello politico. Oltre ai valori caratteristici di ognuna, le amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea hanno in comune una serie di valori come la legalità, la trasparenza, l'equità, il rispetto della diversità e il rifiuto dei conflitti di interesse. I *leader* hanno il compito di diffondere questi valori all'interno dell'organizzazione traducendoli, ad esempio, in codici di condotta in grado di orientare il comportamento professionale del personale.

I *leader* creano le condizioni ottimali per consentire alle proprie organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti continui. Sono essi stessi impegnati nella ricerca di innovazione e modernizzazione e si occupano attivamente di integrare la componente organizzativa con quella tecnologica.

I *leader* delle organizzazioni pubbliche devono raggiungere gli obiettivi e conseguire i risultati attesi con le risorse loro assegnate. Questo alcune volte rende necessario un bilanciamento dei bisogni di cittadini, politici e portatori di interesse. Perciò chi dirige deve dimostrare di avere una chiara idea di chi sono i propri clienti, di quali sono le loro richieste e di come queste possano essere bilanciate con le istanze della politica, dimostrando una chiara assunzione di responsabilità verso i cittadini/clienti, così come verso gli altri portatori di interesse.

**Assessment:** Consider the evidence of what the organisation's leadership is doing to:

**1.1. Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values.**

*Examples:*

- a. Formulating and developing the mission (what our goals are) and the vision (where we want to go) of the organisation involving relevant stakeholders and employees.
- b. Translating the mission and vision into strategic (long-term and medium term) and operational (concrete and short-term) objectives and actions.
- c. Establishing a value framework, including in it transparency, ethics and citizen service, and a code of conduct involving stakeholders.
- d. Strengthening of mutual trust and respect between leaders/managers/employees (e.g. defining norms of good leadership).
- e. Creating conditions for effective communication. Ensuring the wider communication of the mission, vision, values, strategic and operational objectives to all employees in the organisation and to other stakeholders.
- f. Reviewing periodically the mission, vision and values reflecting changes in the external environment.
- g. Managing 'conflicts of interest' by identifying potential areas of conflicts of interest and providing guidelines for employees.

**Award a score using the Enablers Panel**

**1.2. Develop and implement a system for the management of organisation, performance and change**

*Examples:*

- a. Developing processes and organisational structures in accordance with strategy, planning and needs and expectations of stakeholders using available technologies.
- b. Defining appropriate management forms (levels, functions, responsibilities and competencies) and ensuring a system for managing processes.
- c. Developing and agreeing on measurable objectives and goals for all levels of the organisation.
- d. Giving direction on output and outcome targets balancing the needs and expectations of different stakeholders.
- e. Formulating and aligning the net/e-gov strategy with the strategic and operational objectives of the organisation.
- f. Establishing a management information system including internal audits.
- g. Establishing appropriate enablers/assumptions (frameworks) for project management and teamwork.
- h. Permanent application of TQM-system principles such as the CAF Model or the EFQM Excellence Model.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per:

### 1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori

*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.

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

### 1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue *performance* e del cambiamento

*Esempi:*

- a. sviluppare, attraverso l'uso delle tecnologie disponibili, processi e strutture organizzative coerenti con la strategia, la pianificazione operativa, e i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse;
- b. definire appropriate forme di gestione (livelli, funzioni, responsabilità e competenze) e assicurare un sistema di gestione dei processi;
- c. sviluppare e concordare, per ciascun livello organizzativo, obiettivi misurabili e risultati attesi;
- d. orientare verso risultati e impatti che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;
- e. formulare e allineare la strategia *net/e-government* con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione;
- f. stabilire un sistema informativo che includa attività di *audit* interno;
- g. definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il *project management* e il lavoro di gruppo;
- h. applicare stabilmente i principi del TQM utilizzando come guida il modello CAF o l'EFQM;

- i. Developing a system of measurable strategic and operational goals/performance measuring in the organisation (e.g. Balanced Scorecard, ISO 9001:2000).
- j. Developing systems of quality management such as ISO 9001-2000, Service Level Agreements (SLAs) and different kinds of certification.
- k. Identifying and setting priorities for necessary changes regarding the organisational design and business model.
- l. Communicating change initiatives and the reasons for change to employees and relevant stakeholders.

**Award a score using the Enablers Panel**

### 1.3. Motivate and support people in the organisation and act as a role model

*Examples:*

- a. Leading by example thus acting in accordance with established objectives and values.
- b. Demonstrating personal willingness of leaders/managers to accept change by acting on constructive feedback.
- c. Keeping employees regularly informed about key issues related to the organisation.
- d. Supporting employees by helping them to carry out their duties, plans and objectives in support of the achievement of overall organisational objectives.
- e. Stimulating, encouraging and creating of conditions for the delegation of authority, responsibilities and competencies including accountability (empowerment).
- f. Promoting a culture of innovation and improvement by encouraging and supporting employees to make suggestions for innovation and improvement and to be proactive in their daily work.
- g. Recognizing and rewarding the efforts of teams and individuals.
- h. Respecting and addressing individual needs and personal circumstances of employees.

**Award a score using the Enablers Panel**

### 1.4. Manage the relations with politicians and other stakeholders in order to ensure shared responsibility

*Examples:*

- a. Identifying the public policies affecting the organisation.
- b. Maintaining proactive and regular relations with the political authorities of the appropriate executive and legislative areas.
- c. Ensuring that objectives and goals of the organisation are aligned with public policies.

- i. sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi operativi e strategici o delle *performance* (ad es. *Balanced Scorecard*, ISO 9001:2000);
- j. sviluppare sistemi di *Quality Management* quali ISO 9001-2000, SLA (*Service Level Agreements*) e vari tipi di certificazione;
- k. identificare e definire le priorità per i cambiamenti necessari che riguardano la struttura dell'organizzazione e il modello di *business*;
- l. comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni del cambiamento al personale e ai principali portatori di interesse.

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

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

*Esempi:*

- a. fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b. dimostrare la propria disponibilità ad accogliere i cambiamenti, agendo su *feedback* costruttivi;
- c. mantenere il personale regolarmente informato sulle questioni chiave dell'organizzazione;
- d. supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti, piani e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell'organizzazione;
- e. stimolare, incoraggiando e creando le condizioni per la delega di autorità, responsabilità e competenze (*empowerment*);
- f. promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti per il miglioramento e ad essere proattivi nel loro lavoro quotidiano;
- g. riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo;
- h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni individuali e alle problematiche personali dei dipendenti.

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

### 1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

*Esempi:*

- a. identificare le politiche pubbliche che influiscono sull'organizzazione;
- b. mantenere relazioni proattive e regolari con le autorità politiche competenti dell'area esecutiva e legislativa;
- c. assicurare che gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione siano coerenti con le politiche pubbliche;

- d. Developing and maintaining partnerships and networks with important stakeholders (citizens, Non-Government Organisations (NGOs), interest groups, industry and other public authorities).
- e. Involving political and other stakeholders in the setting of output and outcome targets and the development of the organisation's management system.
- f. Seeking public awareness, reputation and recognition of the organisation and its services.
- g. Developing a concept of marketing (product and service targeted) and its communication in relation to stakeholders.
- h. Taking part in the activities of professional associations, representative organisations and interest groups.

**Award a score using the Enablers Panel**

- d. sviluppare e mantenere *partnership* e connessioni in rete con i più importanti portatori di interesse (cittadini, organizzazioni non governative – ONG –, gruppi di interesse, aziende private, altre organizzazioni pubbliche);
- e. coinvolgere politici e altri portatori di interesse nella definizione degli obiettivi di risultato e impatto e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione;
- f. ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici nei confronti dell'organizzazione e dei servizi erogati;
- g. sviluppare una propria idea di *marketing* (basato su prodotti e servizi) e comunicarla ai portatori di interesse;
- h. partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.

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

## Criterion 2: Strategy and planning

### Definition

The way an organisation effectively combines its interrelated activities determines its overall performance. The organisation implements its mission and vision via a clear stakeholder-focused strategy aligning public policies/goals and other stakeholders needs, supported by a continuously improving management of resources and processes. The strategy is translated into plans, objectives and measurable targets. Planning and strategy reflects the organisation's approach to implementing modernisation and innovation.

### Key implications

Strategy and planning is part of the PDCA (Plan Do Check Act) cycle, starting by gathering information on the present and future needs of stakeholders and also from outcomes and results in order to inform the planning process. This includes the use of reliable information, including perceptions from all stakeholders to inform operational policies, planning and strategic direction. Feedback from an internal review process is also fundamental to producing planned improvements in organisational performance.

Identifying critical success factors – conditions that must be fulfilled to achieve strategic goals – and setting goals plays a crucial part to ensure an effective follow-up and measurement of the results. Goals need to be formulated in such a way that a distinction is made between outputs and outcomes.

Organisations should consistently and critically monitor the implementation of their strategy and planning, and update and adapt them whenever necessary.

**Assessment:** Consider evidence of what the organisation is doing to:

### 2.1. Gather information relating to the present and future needs of stakeholders

*Examples:*

- a. Identifying all relevant stakeholders.
- b. Systematically gathering and analysing information about stakeholders, their needs and expectations.
- c. Regularly gathering and analysing information, its source, accuracy and quality. This may include information about important variables such as social, ecological, economic, legal and demographic developments.
- d. Systematically analysing internal strengths and weaknesses (TQM-diagnosis with CAF or EFQM or SWOT analysis).

Award a score using the Enablers Panel

## Criterio 2: Politiche e strategie

### Definizione

La *performance* complessiva di un'organizzazione è determinata dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività. L'organizzazione attua la sua visione e la sua missione attraverso una chiara strategia, focalizzata sui portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni dei portatori di interesse e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo. La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili.

Le politiche e le strategie riflettono l'approccio dell'organizzazione verso la modernizzazione e l'innovazione.

### Implicazioni chiave

Le politiche e le strategie sono parte del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), che inizia con la raccolta delle informazioni sui bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse, sui risultati e sugli impatti, al fine di orientare il processo di pianificazione. Ciò comporta l'uso di informazioni affidabili, incluse le percezioni dei portatori di interesse, per indirizzare adeguatamente l'operatività, la pianificazione e l'orientamento strategico. Per realizzare miglioramenti pianificati della performance organizzativa è poi fondamentale il *feedback*, derivante da un processo interno di revisione.

Identificare i fattori critici di successo – ovvero le condizioni che devono essere soddisfatte per raggiungere gli obiettivi strategici – e definire gli obiettivi rappresentano attività fondamentali per assicurare un'efficace *follow up* e per la misurazione dei risultati. Gli obiettivi devono essere formulati in modo tale da poter distinguere tra risultati (*output*) e impatti (*outcome*).

Le organizzazioni dovrebbero monitorare in maniera coerente e critica l'attuazione delle loro politiche e strategie ed aggiornarle ed adattarle laddove necessario.

**Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per:**

### 2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

*Esempi:*

- a. identificare tutti i possibili portatori d'interesse;
- b. raccogliere sistematicamente informazioni sui portatori d'interesse, sui loro bisogni e aspettative;
- c. raccogliere regolarmente informazioni, analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità, relativamente ad importanti aspetti quali gli sviluppi sociali, ecologici, economici, legislativi e demografici;
- d. analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad es. attraverso diagnosi basate su modelli TQM o analisi SWOT).

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

## 2.2. Develop, review and update strategy and planning taking into account the needs of stakeholders and available resources

*Examples:*

- a. Developing and applying methods to monitor, measure and/or evaluate the performance of the organisation at all levels ensuring the monitoring of the strategy's implementation.
- b. Systematically reviewing risks and opportunities (e.g. SWOT-analysis) and identifying critical success factors by regularly assessing these factors in the organisation's environment (including political changes).
- c. Evaluating existing tasks in terms of outputs (results) and outcomes (impacts) and the quality of the strategic and operations plans.
- d. Balancing tasks and resources, long and short term pressures and stakeholder requirements.
- e. Assessing the need to reorganise and improve strategies and methods of planning.

Award a score using the Enablers Panel

## 2.3. Implement strategy and planning in the whole organisation

*Examples:*

- a. Implementing strategy and planning by reaching agreement and setting priorities, establishing time frames, appropriate processes and the organisational structure.
- b. Involving stakeholders in the process of deploying strategy and planning and prioritising stakeholders' expectations and needs.
- c. Translating strategic and operational objectives of the organisation into relevant plans and tasks for departmental units and individuals within the organisation.

Award a score using the Enablers Panel

## 2.4. Plan, implement and review modernisation and innovation

*Examples:*

- a. Creating and developing a new culture/readiness for innovation by training, benchmarking, establishment of learning laboratories, focusing on the role of strategic thinking and planning.
- b. Systematic monitoring of internal indicators/drivers for change and external demands for modernisation and innovation.

## 2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

### *Esempi:*

- a. sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e/o valutare le *performance* dell'organizzazione a tutti i livelli, assicurando il monitoraggio della fase attuativa delle strategie;
- b. rivedere sistematicamente rischi e opportunità (ad es. attraverso analisi *SWOT*) e identificare i fattori critici di successo attraverso una regolare valutazione degli stessi nel contesto organizzativo (inclusi cambiamenti a livello politico);
- c. valutare gli impegni esistenti in termini di risultati (*output*) e impatti (*outcome*) e la qualità dei piani strategici ed operativi;
- d. bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo e con le richieste dei portatori di interesse;
- e. valutare il bisogno di riorganizzare e migliorare strategie e metodi di pianificazione.

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

## 2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

### *Esempi:*

- a. attuare politiche e strategie attraverso la definizione di accordi e l'individuazione di priorità, stabilendo tempi, processi adeguati e struttura organizzativa;
- b. coinvolgere i portatori di interesse nel processo di diffusione di strategie e politiche, dando priorità ai loro bisogni ed aspettative;
- c. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione in corrispondenti piani e compiti significativi per le diverse unità organizzative e per gli individui all'interno dell'organizzazione.

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

## 2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

### *Esempi:*

- a. creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il *benchmarking*, la creazione di laboratori di apprendimento, ponendo attenzione al valore del pensiero e della pianificazione strategica;
- b. monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni del cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione e innovazione;

- c. Planning of changes leading towards the process of modernisation and innovation (e.g. applying net services) on the basis of discussions with stakeholders.
- d. Integration of instruments and measures; e.g. input + output + outcome - measurement; use of TQM principles.
- e. Ensuring the deployment of an efficient change management system which includes the monitoring of progress in innovation.
- f. Ensuring the availability of necessary resources to implement the planned changes.

**Award score using the Enablers Panel**

- c. pianificare i cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione (ad es. diffondendo i servizi di rete) sulla base di un confronto con i portatori di interesse;
- d. integrare strumenti e misure; ad es. integrando misure di *input* con misure di *output* e *outcome*; usare le tecniche e i principi del TQM;
- e. assicurare la diffusione di un efficiente sistema di gestione del cambiamento che includa il monitoraggio dei processi di innovazione;
- f. assicurare la disponibilità delle risorse necessarie ad attuare i cambiamenti pianificati.

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

## Criterion 3: People

### Definition

People are the organisation. They are the organisation's most important asset. The way in which employees interact with each other and manage the available resources ultimately decides organisational success. Respect, dialogue, empowerment and also providing a safe and healthy environment are fundamental to ensure the commitment and participation of people on the organisational route to excellence. The organisation manages, develops and releases the competences and full potential of its people at individual and organisation-wide levels in order to support its strategy and planning and the effective operation of its processes.

### Key implications

Criterion 3 assesses whether the organisation aligns its strategic objectives with its human resources so that they are identified, developed, deployed and cared for to achieve optimum utilisation and success. Consideration should be given to widening the scope of people management to the advantage of both the organisation and its people. People should be assisted to achieve their full potential. Taking care of people's well-being is an important aspect of people management.

When organisations create frameworks to allow employees to continually develop their own competencies, to assume greater responsibility and to take more initiative, employees contribute to the development of the workplace. This can be enabled by making sure they associate their own performance goals with the strategic objectives of the organisation and also by involving them in the establishment of policies related to the recruitment, training, and reward of people.

Finally, criterion 3 spotlights the ability of managers/ leaders and employees to actively cooperate on developing the organisation, breaking down organisational silos by creating dialogue, making room for creativity, innovation and suggestions for improving performance. This also helps to increase employee satisfaction.

The proper execution of people policies is not just of concern to the HR department it depends upon all leaders, managers and department heads throughout the organisation, demonstrating that they care about people issues and they actively promote a culture of open communication and transparency.

Organisations, may, in assessing their performance, take account of any restrictions on their freedom of action resulting from national/general public personnel policies, pay policies, etc., and indicate how they work within these restrictions to optimise their people's potential.

## Criterio 3: Personale

### Definizione

Il personale “è” l’organizzazione. Esso rappresenta infatti il fattore più importante dell’organizzazione.

Il modo in cui i componenti dell’organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell’organizzazione. Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (*empowerment*) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l’impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell’eccellenza.

Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l’efficace operatività dei suoi processi, l’organizzazione gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

### Implicazioni chiave

Il criterio 3 valuta se l’organizzazione è in grado di gestire le risorse umane in modo coerente con i propri obiettivi strategici analizzandone le caratteristiche, preparandole, allocandole e assistendole al fine di utilizzarle al meglio e garantire il successo dell’organizzazione. L’ambito di intervento della gestione del personale dovrebbe essere così ampio da condurre al massimo vantaggio sia per l’organizzazione che per il personale stesso. Il personale dovrebbe essere aiutato ad esprimere pienamente il proprio potenziale. Avere cura del benessere dei propri dipendenti rappresenta un aspetto importante della politica di gestione del personale.

Quando le organizzazioni creano opportunità per i propri dipendenti di sviluppare continuamente le proprie competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, i dipendenti contribuiscono allo sviluppo dell’organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di *performance* dei dipendenti siano collegati agli obiettivi strategici dell’organizzazione ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di reclutamento, formazione e riconoscimento.

Infine il criterio 3 evidenzia la capacità dei *managers/leaders* e del personale di cooperare attivamente allo sviluppo dell’organizzazione, abbattendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, dando spazio alla creatività, all’innovazione e ai suggerimenti per migliorare le *performance*. Anche questo concorre ad aumentare la soddisfazione del personale.

La gestione del personale non è di esclusiva competenza dell’ufficio/settore del personale, ma di tutti i *leader, manager* e capi dipartimento dell’organizzazione, che devono dimostrare di essere interessati alle problematiche del personale e devono promuovere attivamente una cultura di comunicazione aperta e di trasparenza.

Nel valutare la propria *performance* le organizzazioni possono prendere in considerazione tutte le restrizioni alla propria libertà di azione che derivino dalle politiche del personale nazionali/generali, dalle politiche retributive, ecc. e indicare come esse riescono ad operare all’interno di tali restrizioni per ottimizzare le potenzialità del proprio personale.

**Assessment:** Consider evidence on what the organisation is doing to:

### 3.1. Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning

*Examples:*

- a. Regularly analysing current and future human resource needs, taking into account the needs and expectations of stakeholders.
- b. Developing and communicating the human resources management policy based on the strategy and planning of the organisation.
- c. Ensuring HR capability (recruitment, allocation, development) is available to achieve tasks and balancing tasks and responsibilities.
- d. Monitoring of invested human resources in producing and developing net services.
- e. Developing and agreeing on a clear policy containing objective criteria with regard to recruitment, promotion, remuneration, rewards and the assignment of managerial functions.
- f. Ensuring good environmental working conditions throughout the organisation including taking care of health and safety requirements.
- g. Managing recruitment and career development with regard to fairness of employment, equal opportunities and diversity aspects (e.g. gender, sexual orientation, disability, age, race and religion).
- h. Ensuring that conditions are conducive towards achieving a reasonable work-life balance for employees.
- i. Paying particular attention to the needs of disadvantaged employees and people with disabilities.

**Award score using the Enablers Panel**

### 3.2. Identify, develop and use competencies of employees, aligning individual and organisational goals

*Examples:*

- a. Identifying current competencies at the individual and organisational levels in terms of knowledge, skills and attitudes.
- b. Discussing, establishing and communicating a strategy for developing competencies. This includes an overall agreed training plan based on current and future organisational and individual needs (with for example distinctions between mandatory and optional training programmes).
- c. Developing and agreeing on personal training and development plans for all employees with a special emphasis on managerial, leadership, abilities to deal with diverse customers/citizens and partners. This may also include skills training for the providing of net services.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per:

### 3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

*Esempi:*

- a. analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri del personale, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse;
- b. sviluppare e comunicare la politica di gestione delle risorse umane adottata in coerenza con le strategie e i piani dell'organizzazione;
- c. assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati e bilanciare compiti e responsabilità;
- d. monitorare le risorse umane assegnate alla produzione e allo sviluppo dei servizi in rete;
- e. sviluppare e concordare (con il personale) una chiara politica contenente criteri oggettivi di reclutamento, promozione, remunerazione, riconoscimento e assegnazione di funzioni direttive;
- f. assicurare buone condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione, comprendenti tutela della salute e sicurezza;
- g. gestire il reclutamento e lo sviluppo delle carriere professionali nel rispetto dell'imparzialità, delle pari opportunità e dei vari aspetti della diversità (genere, orientamento sessuale, disabilità, età, razza e religione);
- h. assicurare quelle condizioni che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa dei dipendenti;
- i. tenere in particolare considerazione i bisogni dei dipendenti svantaggiati e con disabilità.

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

### 3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

*Esempi:*

- a. identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera organizzazione in termini di conoscenze, abilità e attitudini;
- b. discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Questo include l'accordo su un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri individuali e dell'organizzazione (con ad es. la distinzione fra attività formative obbligatorie e opzionali);
- c. sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutti i dipendenti con un'attenzione particolare alle capacità manageriali, di *leadership*, di relazione con diversi tipi di clienti/cittadini e *partner*. Si può anche includere la formazione per la gestione dei servizi in rete;

- d. Developing managerial and leadership skills as well as relational competences of management regarding the people of the organisation, the citizens/customers and the partners.
- e. Supporting and assisting new employees (e.g. by means of mentoring, coaching, tutoring).
- f. Promoting internal and external mobility of employees.
- g. Developing and promoting modern training methods (e.g. multimedia approach, on the job training, e-learning).
- h. Planning of training activities and developing communication techniques in the areas of risk and conflict of interest management.
- i. Assessing the impacts of training and development programmes in relation to the costs of the activities through monitoring and the provision of cost/benefit analyses.

Award a score using the Enablers Panel

### 3.3. Involve employees by developing open dialogue and empowerment

*Examples:*

- a. Promoting a culture of open communication and dialogue and the encouragement of team working.
- b. Proactively creating an environment for gaining ideas and suggestions from employees and developing appropriate mechanisms (e.g. suggestion schemes, work groups, brainstorming).
- c. Involving employees and their representatives in the development of plans, strategies, goals, the design of processes and in the identification and implementation of improvement activities.
- d. Seeking agreement/consensus between managers and employees on goals and on ways of measuring goal achievement.
- e. Regularly conducting staff surveys including publishing results/summaries/interpretations.
- f. Ensuring the employees have an opportunity to give feedback on their line managers/directors.
- g. Consulting with the representatives of employees (e.g. Trade Unions).

Award a score using the Enablers panel

- d. sviluppare competenze manageriali e di *leadership* così come competenze relazionali rispetto al personale dell'organizzazione, i cittadini/clienti e i *partner*;
- e. supportare e assistere i nuovi dipendenti (ad es. attraverso l'aiuto all'inserimento e il tutoraggio);
- f. promuovere la mobilità interna ed esterna del personale;
- g. sviluppare e promuovere sistemi moderni di formazione (ad es. approccio multimediale, formazione sul campo, formazione a distanza);
- h. pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi e dei conflitti di interesse;
- i. valutare gli impatti dei programmi di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività attraverso il monitoraggio e analisi costi/benefici.

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

### 3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'*empowerment*

*Esempi:*

- a. promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo;
- b. creare proattivamente un ambiente che favorisce la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (modalità per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, *brainstorming*);
- c. coinvolgere i dipendenti e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani, strategie, obiettivi, progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- d. cercare l'accordo/consenso fra i dirigenti e il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- e. condurre regolarmente indagini sul personale e pubblicarne i relativi risultati/sintesi/interpretazioni;
- f. garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sui capi;
- g. consultare i rappresentanti del personale (ad es. i sindacati).

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

## Criterion 4: Partnerships and resources

### Definition

How the organisation plans and manages its key partnerships – especially with citizens/customers – in order to support its strategy and planning and the effective operation of its processes. In this way partnerships are important resources for the well-functioning of the organisation.

Next to partnerships, organisations need the more traditional resources – such as finances, technology, facilities – to assure their effective functioning. These are used and developed to support an organisation's strategy and its most important processes in order to achieve the organisation's goals in the most efficient way. Presented in a transparent way, organisations can assure accountability towards citizens/customers on the legitimate use of available resources.

### Key implications

In our constantly changing society with growing complexity, public organisations are required to manage relationships with other organisations in both the public and private sectors in order to realise their strategic objectives.

Another consequence of this complexity is the need for an increasing active role of citizens/customers as key partners. The terms citizens/customers refers to the citizens' varying role between stakeholder and service-user. In this criterion, CAF focuses on the involvement of citizens in public matters and the development of public policies and on the openness to their needs and expectations.

Public organisations are often subject to constraints and pressures, when managing their resources, over and above those normally encountered in the private sector. The ability of public organisations to generate additional financial resources may be limited as may its freedom to allocate, or reallocate, its funds to the services it wishes to deliver. It is therefore critical that they measure the efficiency and effectiveness of the services they are charged to deliver. Full financial management, internal control and accountancy systems are the basis for sound cost accounting. Although public organisations often have little say in resource allocation, demonstrating the organisations ability to deliver 'more and improved services for less cost', creates the opportunity for more innovative services or products to be introduced more quickly.

It is important to identify the organisation's knowledge and information requirements and these should feed into the strategy and planning process reviews. The organisation should ensure that appropriate knowledge and information is made available timeously and in easily accessible formats to enable employees to do their jobs effectively.

The organisation should also ensure that it shares critical information and knowledge with key partners and other stakeholders according to their needs.

## Criterio 4: *Partnership* e risorse

### Definizione

In che modo l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie *partnership* chiave – soprattutto i cittadini/clienti – al fine di sostenere le proprie politiche e strategie e assicurare un'efficace operatività dei propri processi. In tal senso le *partnership* rappresentano risorse fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Oltre alle *partnership*, le organizzazioni, per funzionare in modo efficace, necessitano delle risorse tradizionali: finanziarie, tecnologiche, infrastrutturali. Tali risorse sono usate e sviluppate per sostenere le strategie dell'organizzazione e i suoi processi più importanti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente.

Le organizzazioni attraverso sistemi di rendicontazione trasparente possono rendersi garanti presso i cittadini/clienti dell'uso legittimo delle risorse a loro disposizione.

### Implicazioni chiave

Nella nostra società in continua evoluzione e a complessità crescente, alle pubbliche amministrazioni è richiesto, per realizzare i propri obiettivi strategici, di gestire relazioni con altre organizzazioni sia pubbliche che private.

Un'altra conseguenza di tale complessità è la necessità di un ruolo sempre più attivo dei cittadini/clienti, in qualità di *partner* chiave. L'uso della terminologia "cittadino/cliente" si riferisce ai diversi ruoli dei cittadini quali portatori di interessi e utenti dei servizi. In questo criterio il CAF pone l'accento sul coinvolgimento dei cittadini nelle questioni di interesse pubblico e nello sviluppo delle politiche pubbliche, così come sull'atteggiamento di apertura (delle amministrazioni) ai loro bisogni e aspettative.

Le organizzazioni pubbliche, nel gestire le proprie risorse, sono spesso soggette a vincoli e pressioni superiori a quelle proprie del settore privato. La capacità delle organizzazioni pubbliche di generare risorse finanziarie aggiuntive può essere limitata, così come la loro capacità di allocare o riallocare i propri fondi per finanziare determinati servizi che desiderano erogare. È quindi complesso misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi che hanno la responsabilità di erogare.

La base per un'affidabile rendicontazione dei costi sta in una gestione finanziaria globale e in un efficace controllo di gestione. Sebbene le amministrazioni pubbliche abbiano in genere scarse possibilità di intervento nell'allocazione delle risorse, dimostrare la propria capacità organizzativa di erogare servizi migliori a costi inferiori crea l'opportunità per un'introduzione più rapida di servizi o prodotti innovativi.

È importante identificare i bisogni conoscitivi e di informazione che ogni organizzazione ha e ciò deve essere tenuto presente nel processo di revisione di politiche e strategie. L'organizzazione dovrebbe garantire che informazioni e conoscenze adeguate siano costantemente disponibili in formati facilmente accessibili per permettere al personale di svolgere il proprio lavoro efficacemente.

L'organizzazione dovrebbe inoltre fare in modo che informazioni rilevanti e conoscenze siano condivise con i *partner* chiave e gli altri *stakeholder* secondo i bisogni propri di ciascuno.

**Assessment:** Consider evidence on what the organisation is doing to:

#### 4.1. Develop and implement key partnership relations

*Examples:*

- a. Identifying potential strategic partners and the nature of the relationship (e.g. purchaser-provider, co-production, net services).
- b. Establishing appropriate partnership agreements taking into account the nature of the relationship (e.g. purchaser-provider, Collaborator/co-provider/co-producer of products/services, co-operation, net services).
- c. Defining each parties responsibilities in managing partnerships including controls.
- d. Regularly monitoring and evaluating processes, results and the nature of partnerships.
- e. Stimulating and organising task-specific partnerships and developing and implementing joint projects with other public sector organisations.
- f. Creating conditions for exchange of employees with partners.
- g. Stimulating activities in the area of corporate social responsibility.

Award a score using the Enablers Panel

#### 4.2. Develop and implement partnerships with the citizens/customers

*Examples:*

- a. Encouraging the involvement of citizens/customers in public matters and in political decision-making processes (e.g. consultation groups, survey, opinion polls, quality circles).
- b. Being open to ideas, suggestions and complaints of citizens/customers and developing and using appropriate mechanisms to collect them (e.g. by means of surveys, consultation groups, questionnaires, complaints boxes, opinion polls, etc.).
- c. Ensuring a proactive information policy (e.g. about the competencies of the several public authorities, about their processes, etc.).
- d. Ensuring transparency of the organisation as well as its decisions and development (e.g. by publishing annual reports, holding press conferences and posting information on the Internet).
- e. Actively encouraging citizens/customers to organise themselves, express their needs and requirements and supporting citizen groups.

Award a score using the Enablers Panel

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per:

#### 4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i *partner* chiave

*Esempi:*

- a. identificare i *partner* strategici e la natura delle relazioni (ad es. acquirente/venditore, coproduttore, fornitore/fruttore di servizi in rete);
- b. stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni (ad es. acquirente-venditore, collaboratore/co-fornitore/co-produttore di prodotti e/o servizi, cooperatore, fornitore/fruttore di servizi in rete );
- c. definire le responsabilità di ciascuna delle parti, inclusi i controlli, nella gestione delle *partnership*;
- d. monitorare regolarmente e valutare i processi, i risultati e la natura delle *partnership*;
- e. stimolare e organizzare *partnership* orientate all'esecuzione di specifici compiti e sviluppare e attuare progetti congiunti con altre organizzazioni pubbliche;
- f. creare le condizioni per scambi di personale con altre amministrazioni;
- g. stimolare la realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale.

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

#### 4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

*Esempi:*

- a. incoraggiare il coinvolgimento dei cittadini/clienti in questioni di interesse pubblico e nei processi decisionali del livello politico (ad es. attraverso gruppi di consultazione, indagini, sondaggi di opinione, circoli di qualità);
- b. essere aperti ad idee, suggerimenti e reclami dei cittadini/clienti e sviluppare ed utilizzare appropriati meccanismi per raccogliarli (ad es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, *box* per i reclami, sondaggi di opinione, ecc...);
- c. assicurare una politica attiva di informazione (ad es. circa la distribuzione delle competenze fra le varie autorità pubbliche, i loro processi, ecc...);
- d. assicurare la trasparenza dell'organizzazione così come delle sue decisioni e delle sue attività (ad es. attraverso la pubblicazione di rapporti annuali, conferenze stampa e la pubblicazione di informazioni su *internet*);
- e. incoraggiare attivamente i cittadini/clienti ad organizzarsi, ad esprimere i propri bisogni e le proprie richieste e a supportare i gruppi di cittadini.

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

### 4.3. Manage Finances

*Examples:*

- a. Aligning financial management with strategic objectives.
- b. Ensuring financial and budgetary transparency.
- c. Ensuring the cost efficient management of financial resources.
- d. Introducing innovative systems of budgetary and cost planning (e.g. multi-annual budgets, programme of project budgets, gender budgets).
- e. Permanently monitoring the costs of delivery and service standards of products and services offered by the organisation including the involvement of organisational units.
- f. Delegating and decentralising financial responsibilities and balancing them with central controlling.
- g. Basing investment decisions and financial control on cost/benefit-analysis.
- h. Developing and introducing modern financial controlling (e.g. through internal financial audits, etc.) and promoting transparency of the financial control for all employees.
- i. Creating parallel financial and cost accounting systems including balance sheets (capital accounts).
- j. Ensuring internal cost allocation (e.g. transfer prices: units are charged for internal services).
- k. Including non-financial performance data in budget documents.
- l. Introducing comparative analyses (e.g. Benchmarking) between different actors and organisations.

Award a score using the Enablers Panel

### 4.4. Manage information and knowledge

*Examples:*

- a. Developing systems for managing, storing and assessing information and knowledge in the organisation in accordance with strategic and operational objectives.
- b. Ensuring that externally available relevant information is gained, processed and used effectively.
- c. Constantly monitoring the organisation's information and knowledge, ensuring its relevance, correctness, reliability and security. Also aligning it with strategic planning and the current and future needs of stakeholders.
- d. Developing internal channels to cascade information throughout the organisation to ensure that all employees have access to the information and knowledge relevant to their tasks and objectives.
- e. Ensuring access and exchange of relevant information with all stakeholders and presenting information and data in a user-friendly way.
- f. Ensuring, as far as is practicable, that key information and knowledge of employees is retained within the organisation in the event of their leaving the organisation.

Award a score using the Enablers Panel

### 4.3. Gestire le risorse finanziarie

*Esempi:*

- a. allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici;
- b. assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;
- c. assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie;
- d. introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria (ad es. bilancio pluriennale, di programma o progetto, di genere, ecc...);
- e. monitorare permanentemente i costi di erogazione e gli *standard* dei prodotti e servizi offerti dall'organizzazione, coinvolgendo nel processo di analisi le varie unità organizzative;
- f. delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo centralizzati;
- g. basare le decisioni di investimento e i controlli finanziari su analisi costi-benefici;
- h. sviluppare e introdurre moderni sistemi di controllo finanziario (ad es. *audit* interni, ecc...) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari verso tutto il personale;
- i. creare sistemi paralleli di contabilità finanziaria e dei costi, inclusa l'analisi dello stato patrimoniale e del conto economico;
- j. assicurare l'allocazione interna dei costi (ad esempio i prezzi di trasferimento: alle singole unità si addebitano i costi dei servizi interni);
- k. includere nei bilanci dati di *performance* non finanziari;
- l. introdurre analisi comparative (ad es. *benchmarking*) fra attori ed organizzazioni diverse.

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

### 4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

*Esempi:*

- a. sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, sistemi per gestire, mantenere e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- b. assicurare l'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno ed il loro utilizzo efficace;
- c. monitorare costantemente la disponibilità di informazioni e conoscenza all'interno dell'organizzazione assicurandone la rilevanza, correttezza, affidabilità, sicurezza e l'allineamento con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse;
- d. sviluppare canali interni di informazione a cascata per assicurare che tutti i dipendenti abbiano accesso alle informazioni significative per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento degli obiettivi;
- e. assicurare l'accesso alle – e lo scambio delle – informazioni rilevanti a tutti i portatori d'interesse presentando le informazioni e i dati in formati "amichevoli";
- f. assicurare, per quanto possibile, che venga consolidato, all'interno dell'organizzazione, il patrimonio di conoscenze e informazioni in possesso del personale che lascia l'organizzazione.

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

## 4.5. Manage Technology

*Examples:*

- a. Implementing an integrated policy of technology management in accordance with the strategic and operational objectives.
- b. Efficiently applying appropriate technology to:
  - Manage tasks.
  - Manage knowledge.
  - Support learning and improvement activities.
  - Support the interaction with stakeholders and partners.
  - support the development and maintenance of internal and external networks.

**Award a score using the Enablers Panel**

## 4.6. Manage facilities

*Examples.*

- a. Balancing effectiveness and efficiency of physical locations with the needs and expectations of users (e.g. centralisation versus decentralisation of buildings).
- b. Ensuring a safe, cost efficient and ergonomically suitable use of office facilities based on strategic and operational objectives, accessibility by public transport, the personnel needs of employees, local culture and physical constraints (e.g. open plan offices vs. individual offices, mobile offices) and technical equipment (e.g. number of PCs and copy-machines by service).
- c. Ensuring an efficient, cost effective, planned and sustainable maintenance of buildings, offices and equipment.
- d. Ensuring an efficient, cost effective and sustainable use of transport and energy resources.
- e. Ensuring appropriate physical accessibility of buildings in line with the needs and expectations of employees and citizens/customers (e.g. disabled access to parking or public transport).
- f. Developing an integrated policy for managing physical assets, including their safe recycling/disposal, e.g. by direct management or subcontracting.

**Award a score using the Enablers Panel**

## 4.5. Gestire la tecnologia

### *Esempi:*

- a. attuare, in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi, una politica integrata di gestione delle tecnologie;
- b. applicare efficientemente le tecnologie appropriate per:
  - gestire gli impegni;
  - 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 la gestione dei *network* interni ed esterni.

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

## 4.6. Gestire le infrastrutture

### *Esempi:*

- a. bilanciare efficacia ed efficienza delle strutture fisiche con i bisogni e le aspettative degli utenti (ad es. la centralizzazione degli edifici rispetto alla decentralizzazione degli stessi);
- b. assicurare, sulla base di obiettivi strategici ed operativi, un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi/attrezzature di lavoro, promuovendo l’accessibilità al trasporto pubblico, prestando attenzione ai bisogni personali dei dipendenti, alla cultura locale, ai vincoli fisici ( ad es. gli uffici *open space* rispetto agli uffici singoli o agli uffici mobili) e alle attrezzature tecniche (ad es. numero di PC e fotocopiatrici per servizio);
- c. assicurare interventi pianificati e sostenibili volti all’efficienza e all’economicità nel mantenimento di edifici, uffici e attrezzature;
- d. assicurare un uso dei servizi di trasporto e dei servizi energetici efficiente, economico e sostenibile;
- e. assicurare un’adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale e dei cittadini/clienti (ad es. accesso ai parcheggi o al trasporto pubblico per i disabili);
- f. sviluppare una politica integrata per la gestione dei beni fisici, incluso il loro riciclaggio/eliminazione in condizioni di sicurezza, ad es. attraverso una gestione diretta o appaltando all’esterno.

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

## Criterion 5: Processes

### Definition

How the organisation identifies, manages, improves and develops its key processes in order to support strategy and planning. Innovation and the need to generate increasing value for its citizens/ customers and other stakeholders are two of the main drivers in Process development.

### Key implications

Each organisation that performs well is run by many processes, each process being a set of consecutive activities that transform resources or inputs into results or outputs and outcomes, thereby adding value. These processes can be of a different nature. The *core processes* are critical to the delivery of products or services. *Management processes* steer the organisation and *support processes* deliver the necessary resources. Only the most important of these processes, the key processes, are the object of the assessment in the CAF. A key to the identification, evaluation and improvement of key processes is how effectively they contribute in achieving the mission of the organisation. Involving citizens/customers in the different stages of process management and taking into account their expectations contributes to their overall quality and reliability.

The nature of processes in public service organisations may vary greatly, from relatively abstract activities such as support for policy development or regulation of economic activities, to very concrete activities of service provision. In all cases, an organisation needs to be able to identify the key processes, which it performs in order to deliver its expected outputs and outcomes, considering the expectations of citizens/customers and other stakeholders.

The role of citizens/customers could operate at 3 levels: 1) the involvement of representative citizens/customers, associations or *ad hoc* panels of citizens in the design of the organisations services and products, 2) collaboration with citizens/customers in the implementation of services and products, 3) empowerment of citizens/customers in order to realise or access services and products themselves.

Cross-functional processes are common in Public Administration. It is vital to successfully integrate the management of such processes, since from that integration the effectiveness and efficiency of processes greatly depend. To that aim, well experimented forms of organisational integration should be pursued, such as the creation of cross functional process management teams with the appointment of team leaders.

Examples of Public Administration processes are:

\* Core processes

- core service provision related to the mission(s) of the organisation e.g. collecting taxes and paying social security benefits
- providing customer service through enquiry handling
- formulation and implementation of legislative policy

## Criterio 5: Processi

### Definizione

In che modo l'organizzazione identifica, gestisce, migliora e sviluppa i suoi processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche. L'innovazione e il bisogno di generare valore aggiunto per i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse sono due delle principali linee direttrici nello sviluppo dei processi.

### Implicazioni chiave

Qualsiasi organizzazione che funzioni correttamente è gestita attraverso una molteplicità di processi ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività consecutive che trasforma le risorse ovvero gli *input* in risultati e cioè in prodotti (*output*) ed impatti (*outcome*) e, quindi, in valore aggiunto. Questi processi possono essere di diversa natura. I processi principali sono quelli relativi all'erogazione dei prodotti o dei servizi. I processi di gestione sono quelli che guidano l'organizzazione e i processi di supporto forniscono le risorse necessarie. Solo i più importanti fra questi processi, definiti "processi chiave", sono oggetto di valutazione nel CAF. Un modo sicuro per identificare, valutare e migliorare i processi chiave è quello di verificare quanto essi contribuiscano al raggiungimento della missione dell'organizzazione. Coinvolgere i cittadini/clienti nelle differenti fasi della gestione dei processi e prenderne in considerazione le aspettative contribuisce alla qualità e affidabilità dei processi.

La natura dei processi nelle organizzazioni pubbliche può variare enormemente, da attività relativamente astratte, come quelle di supporto allo sviluppo delle politiche o di regolazione delle attività economiche, ad attività molto concrete di fornitura di servizi. In ogni caso, un'organizzazione deve essere in grado di identificare i propri processi chiave realizzati allo scopo di erogare gli *output* e *outcome* attesi in funzione delle aspettative di cittadini/clienti e di altri portatori di interesse.

Il ruolo dei cittadini/clienti può essere svolto a 3 livelli: 1) coinvolgimento nella definizione dei servizi e prodotti dell'organizzazione di rappresentanti dei cittadini/clienti, associazioni o gruppi di cittadini costituiti *ad hoc*; 2) collaborazione nella fase di realizzazione di servizi e prodotti; 3) responsabilizzazione (*empowerment*) dei cittadini/clienti nel realizzare o accedere per proprio conto ai servizi e prodotti.

I processi interfunzionali sono comuni nelle PPAA. È fondamentale integrare con successo questi processi, perché da tale integrazione dipende la loro efficacia ed efficienza. A questo scopo devono essere perseguite forme collaudate di integrazione organizzativa, come anche la creazione di gruppi di gestione dei processi interfunzionali coordinati da appositi *team leader*.

Esempi di processi tipici del settore pubblico sono:

- Processi principali:
  - erogazione di servizi fondamentali correlati alla/e missione/i dell'organizzazione; ad es. riscossione tributi e pagamento della previdenza sociale;
  - fornitura di servizi a richiesta diretta;
  - formulazione ed attuazione di politiche derivanti da norme;

\* Management processes

- assessment of the quality of tax collection
- decision-making processes

\* Support processes

- budgeting and planning
- processes for human resource management

For support units, key processes will be linked to their support function of the organisation which is responsible for the delivery of the core business.

It is essential that processes are continually reviewed as design, innovation and new technologies arrive at an increasing pace to the market. In order to take advantage of potential improvements public organisations need to ensure that they have mechanisms in place to enable them to receive feedback from all stakeholders on product and service enhancements.

**Assessment: Consider evidence on what the organisation is doing to:**

### 5.1. Identify, design, manage and improve processes on an ongoing basis

*Examples:*

- Identifying, describing and documenting key processes on an ongoing basis.
- Identifying process owners and assigning responsibilities to them.
- Involving employees and other external stakeholders in the design and development of key processes.
- Allocating resources to processes based on the relative importance of their contribution to the strategic aims of the organisation.
- Gathering, recording and understanding legal requirements and other regulations relevant to the processes of the organisation, analysing them and making proposals for streamlining legally integrated processes aimed at eliminating unnecessary administrative burdens and bureaucracy.
- Implementing process indicators and setting citizen/customer-oriented performance goals.
- Co-ordinating and synchronizing processes.
- Monitoring and evaluating impacts of net services/e-gov on the organisation's processes (e.g. efficiency, quality, effectiveness).
- In conjunction with relevant stakeholders, improving processes on the basis of their measured efficiency, effectiveness and results (outputs and outcomes).
- Analysing and evaluating key processes, risks and critical success factors taking the objectives of the organisation and its changing environment into consideration.
- Identifying, designing and implementing process changes leading to one-stop-principle services.
- Measuring and reviewing the effectiveness of process changes and carrying out benchmarking to drive improvement.

Award a score using the Enablers Panel

- Processi di gestione
  - valutazione della qualità dei metodi di riscossione delle tasse.
  - processi decisionali;
- Processi di supporto
  - attività di *budgeting* e pianificazione.
  - processi per la gestione delle risorse umane;

Per le unità organizzative che forniscono supporto, i processi chiave saranno quelli strettamente connessi alla loro funzione di supporto all'organizzazione che è responsabile delle attività principali (collegate alla missione).

È essenziale che i processi siano continuamente rivisti poiché la progettazione, l'innovazione e le nuove tecnologie evolvono rapidamente. Per ottenere vantaggio ulteriore dai miglioramenti introdotti, le organizzazioni pubbliche devono dotarsi di strumenti di ascolto atti a ricevere i riscontri di tutti i portatori di interesse sui risultati ottenuti su prodotti e servizi.

**Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per:**

### 5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

*Esempi:*

- a. identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi chiave;
- b. identificare i titolari dei processi e assegnare loro la responsabilità;
- c. coinvolgere il personale ed altri portatori di interesse esterni nella progettazione e sviluppo dei processi chiave;
- d. destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- e. raccogliere, registrare e recepire i requisiti previsti dalla normativa e da altre forme di regolamentazione riguardanti i processi dell'organizzazione, analizzandoli e facendo proposte di snellimento dei processi con lo scopo di eliminare aggravii amministrativi non necessari;
- f. introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di *performance* orientati al cittadino/cliente;
- g. coordinare e sincronizzare i processi;
- h. monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi dell'organizzazione (ad es. efficienza, qualità, efficacia);
- i. migliorare i processi, insieme ai principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);
- j. analizzare e valutare i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante;
- k. identificare, progettare e realizzare cambiamenti di processo che consentano la realizzazione di servizi basati sul principio del punto unico di erogazione (sportelli unici);
- l. misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi e facendo *benchmarking* per spingere al miglioramento.

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

## 5.2. Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products

*Examples:*

- a. Involving citizens/customers in the design and improvement of services and products (e.g. by means of surveys/feedback/focus-groups/inquiries concerning the suitability of services or products and whether they are effective taking into account gender and diversity aspects).
- b. Involving citizens/customers and other stakeholders in the development of quality standards for services, products and information for citizens/customers.
- c. Develop clear guidelines and regulations using plain language.
- d. Involving citizens/customers in the design and development of information sources and channels.
- e. Ensuring the availability of appropriate and reliable information with an aim to assist and support citizens/customers.
- f. Promoting accessibility of the organisation (e.g. flexible opening hours and documents in a variety of formats e.g. appropriate languages, internet, posters, brochures, Braille).
- g. Promoting electronic communication and interaction with citizens/customers.
- h. Developing sound response query handling and complaint management systems and procedures.

Award a score using the Enablers Panel

## 5.3. Innovate processes involving citizens/customers

*Examples:*

- a. Active approach to learning from innovations of other organisations nationally and internationally.
- b. Involving stakeholders in process innovations e.g. by piloting new services and e-government solutions.
- c. Involving citizens/customers and stakeholders in process innovations.
- d. Providing the resources necessary for process innovations.
- e. Actively identify, analyse and overcome obstacles to innovation.

Award a score using the Enablers Panel

## 5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

### *Esempi:*

- a. 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, tenendo conto degli aspetti legati alla diversità e genere);
- b. coinvolgere i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di *standard* di qualità per i servizi, per i prodotti e per le informazioni rivolte ai cittadini/clienti;
- c. usare un linguaggio chiaro nella definizione di linee guida e regolamenti;
- d. coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione;
- e. assicurare la disponibilità di informazioni appropriate ed affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i cittadini/clienti;
- f. promuovere l'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili e documentazione in una pluralità di formati e con linguaggi appropriati, come *internet*, *poster*, opuscoli, *Braille*);
- g. promuovere la comunicazione elettronica e l'interazione con i cittadini/clienti;
- h. sviluppare dei validi sistemi di gestione delle richieste di informazione e dei reclami.

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

## 5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

### *Esempi:*

- a. apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello nazionale e internazionale;
- b. coinvolgere i portatori di interesse in innovazioni di processo, ad es. sperimentando nuove soluzioni di servizio e di *e-government*;
- c. coinvolgere i cittadini/clienti ed i portatori di interesse nelle innovazioni di processo;
- d. rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni di processo;
- e. identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione.

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

# Results

From Criterion 6 onwards, the focus of the assessment shifts from Enablers to Results. In the Results criteria we measure perceptions: what our people, citizens/customers and society think of us. We also have internal performance indicators which show how well we are doing against the targets we may have set for ourselves – the outcomes. The assessment of results requires a different set of responses, so the responses from this point onwards are based on the Results Assessment Panel. (see CAF scoring and Assessment panels)

# Risultati

Dal criterio 6 in poi la valutazione viene condotta sui Risultati. Nei criteri relativi ai risultati si misurano le percezioni: che cosa il personale, i cittadini/clienti, la società pensano dell'organizzazione. Si usano anche indicatori interni di *performance* che misurano quanto l'organizzazione stia facendo rispetto ai traguardi che si è prefissata (*outcome*). La valutazione dei risultati richiede una modalità di analisi diversa da quella dei fattori abilitanti; pertanto da questo punto in poi la griglia di riferimento per l'assegnazione dei punteggi sarà quella per la valutazione dei Risultati (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

## Criterion 6: Citizen/customer-oriented results

### Definition

The results the organisation is achieving in relation to the satisfaction of its citizens/customers with the organisation and the products/services it provides.

### Key implications

Public sector organisations can have a complex relationship with the public. In some cases it can be characterised as a customer relationship – especially in the case of direct service delivery by public sector organisations – and in other cases may be described as a citizen relationship, where the organisation is involved in determining and enforcing the environment in which economic and social life is conducted. Since the two cases are not always clearly separable, this complex relationship will be described as a citizens/customers relationship. Citizens/customers are the recipients or beneficiaries of the activity, products or services of the public sector organisations. Citizens/customers need to be defined but not necessarily restricted to only the primary users of the services provided.

Public organisations deliver services according to local and/or central government policy and are held accountable for their performance to political stakeholders. Performance against statutory requirements is covered under organisational results (Criterion 9). Public policy targets are those set by national, regional and local governments which may or may not be citizens/customers driven. Citizens/customers satisfaction measures are normally based on areas that have been identified as important by customer groups and based on what the organisation is able to improve within its specific area of service.

It is important for all kinds of public sector organisations to directly measure the satisfaction of their citizens/customers with regard to the overall image of the organisation, the products and services the organisation provides, the openness of the organisation and the extent to which it involves citizens/customers. Organisations typically use citizen/customer questionnaires or surveys to record levels of satisfaction, but they may also use other complementary tools such as focus groups or user panels.

Some examples of information which may be collected include data on products and services, image of the organisation, politeness, helpfulness and friendliness of staff.

**Assessment:** Consider what results the organisation has achieved to meet the needs and expectations of citizens and customers, through:

## Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente

### Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene in relazione al grado di soddisfazione dei suoi cittadini/clienti, nei suoi confronti e nei confronti dei prodotti/servizi che eroga.

### Implicazioni chiave

Le organizzazioni pubbliche intrattengono relazioni complesse con la collettività. In alcuni casi queste relazioni si caratterizzano come rapporto di clientela – specialmente nel caso di erogazione diretta di servizi – mentre in altri casi possono essere descritte come rapporti con il cittadino all'interno dei quali la pubblica amministrazione è coinvolta nel determinare e rafforzare l'ambiente in cui si svolge la vita sociale ed economica. Poiché i due casi non sono sempre chiaramente separabili, tale relazione complessa viene qui descritta come rapporto con il "cittadino/cliente". I cittadini/clienti sono i destinatari o beneficiari diretti dell'attività, dei prodotti e dei servizi delle organizzazioni pubbliche. I cittadini/clienti devono essere intesi come gli utilizzatori primari dei servizi forniti, ma non necessariamente devono essere coincidenti con essi. Le organizzazioni pubbliche erogano servizi in accordo con le politiche del governo locale e/o centrale e devono rendere conto della loro *performance* ai politici di riferimento. La *performance* attesa secondo le previsioni normative è trattata nei risultati organizzativi (Criterio 9). Gli obiettivi delle politiche pubbliche sono quelli stabiliti dai governi nazionali, regionali e locali, e possono essere o meno orientati alla soddisfazione delle aspettative dei cittadini/clienti. La misurazione della soddisfazione dei cittadini/clienti si indirizza, di norma, su aspetti che sono stati identificati come rilevanti da gruppi di utenti e su ciò che l'organizzazione può migliorare nell'ambito della propria operatività.

È importante per tutte le tipologie di amministrazioni pubbliche misurare direttamente il grado di soddisfazione dei propri cittadini/clienti relativamente all'immagine complessiva dell'organizzazione, ai prodotti e servizi che essa fornisce, a quanto essa sia aperta e capace di coinvolgerli. Generalmente, per registrare il livello di soddisfazione dei cittadini/clienti le organizzazioni utilizzano questionari o indagini, ma possono utilizzare anche altri strumenti complementari come *focus group* o *panel* di utenti.

Alcuni esempi di informazioni che possono essere raccolte sono relativi a prodotti e servizi, all'immagine dell'organizzazione, cortesia, disponibilità e cordialità del personale.

**Valutazione: Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini/clienti attraverso:**

## 6.1. Results of citizen/customer satisfaction measurements

*Examples:*

- a. Results regarding the overall image of the organisation (e.g. friendliness and fairness of treatment; flexibility and ability to address individual solutions).
- b. Results regarding involvement and participation.
- c. Results regarding accessibility (e.g. opening and waiting times, one-stop-shops).
- d. Results relating to products and services (e.g. quality, reliability, compliance with quality standards, processing time, quality of advice given to the customers/citizens).

**Award a score using the Results Panel**

## 6.2. Indicators of citizen/customer-oriented measurements

*Examples:*

Indicators regarding the overall image of the organisation:

- a. Number and processing time of complaints (e.g. resolution of conflict of interest cases).
- b. Extent of public trust towards the organisation and its services or products.
- c. Waiting time.
- d. Handling/processing time of services delivery.
- e. Extent of employee training in relation to the effective handling of citizen/customer relationships (e.g. professionalism and friendly communication with, and treatment of, citizens/customers).
- f. Indicators of complying with diversity and gender aspects.

Indicators regarding involvement:

- g. Extent of involvement of stakeholders in the design and the delivery of services and products and/or the design of decision-making processes.
- h. Suggestions received and recorded.
- i. Implementation and extent of use of new and innovative ways in dealing with citizens/customers.

Indicators regarding products and services:

- j. Adherence to published service standards (e.g. citizens' charters).
- k. Number of files returned back with errors and/or cases requiring repeated processing/compensation.
- l. Extent of efforts to improve availability, accuracy and transparency of information.

**Award a score using the Results Panel**

## 6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

### *Esempi:*

- a. risultati relativi all'immagine complessiva dell'organizzazione (ad es. correttezza e cortesia, flessibilità e abilità nell'individuare soluzioni personalizzate);
- b. risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione;
- c. risultati relativi all'accessibilità (ad es. tempi di apertura e di attesa, sportelli unici);
- d. risultati relativi a prodotti e servizi (ad es. qualità, affidabilità, adeguamento agli *standard* di qualità, tempi di processo, qualità dei consigli forniti ai cittadini/clienti).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## 6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

### *Esempi:*

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell'organizzazione:

- a. numero e tempi di trattamento dei reclami (ad es. risoluzione di casi di conflitto di interesse);
- b. grado di fiducia verso l'organizzazione e i suoi servizi e prodotti;
- c. tempi di attesa;
- d. tempi di erogazione dei servizi;
- e. monte ore formazione del personale dedicata all'efficace gestione delle relazioni con i cittadini/clienti (ad es. cordialità e professionalità nella comunicazione e nel trattamento di cittadini/clienti);
- f. indicatori di osservanza delle differenze di genere e delle diversità.

Indicatori riguardanti il coinvolgimento:

- g. grado di coinvolgimento dei portatori d'interesse nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e/o nella definizione dei processi decisionali;
- h. numero di suggerimenti ricevuti e registrati;
- i. grado di utilizzo di nuove ed innovative modalità di relazione con i cittadini/clienti.

Indicatori riguardanti prodotti o servizi:

- j. aderenza agli *standard* di qualità pubblicizzati all'esterno (ad es. attraverso le carte dei servizi);
- k. numero degli atti restituiti perché contengono errori e/o casi che richiedono la ripetizione dell'attività o modalità di compensazione;
- l. entità degli sforzi per migliorare la disponibilità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## Criterion 7: People results

### Definition

The results the organisation is achieving in relation to the competence, motivation, satisfaction and performance of its people.

### Key implications

This criterion addresses the satisfaction of all the people in the organisation. Organisations typically use people (employee) surveys to record satisfaction levels, but they may also use other complementary tools such as focus groups, termination interviews and appraisals. They may also examine the performance of people and the level of skills development. Sometimes external constraints may limit the organisation's freedom in this area. The constraints and how the organisation overcomes or influences constraints should therefore be clearly presented.

It is important for all kinds of public sector organisations to directly record people results concerning the employees' image of the organisation and its mission, the working environment, the organisation's leadership and management systems, career development, the development of personal skills and the products and services the organisation provides. Organisations should have a range of internal people-related performance indicators through which they can measure the results they have achieved in relation to targets and expectations in the areas of people overall satisfaction, their performance, the development of skills, their motivation and their level of involvement in the organisation.

**Assessment:** Consider what results the organisation has achieved to meet the needs and expectations of its people, through:

### 7.1. Results of people satisfaction and motivation measurements

#### *Examples:*

Results regarding overall satisfaction with:

- a. The overall image and the overall performance of the organisation (for society, citizens/customers, other stakeholders).
- b. The level of employees' awareness of conflicts of interest.
- c. The level of employees' involvement in the organisation and its mission.

Results regarding satisfaction with management and management systems:

- d. The organisation's top management and middle management ability to steer the organisation (e.g. setting goals, allocating resources, etc.) and communication.
- e. Rewarding individual and team efforts.
- f. The organisation's approach to innovation.

## Criterio 7: Risultati relativi al personale

### Definizione

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

### Implicazioni chiave

Questo criterio si riferisce alla soddisfazione di tutto il personale dell'organizzazione. Generalmente le organizzazioni realizzano indagini interne per rilevare i livelli di soddisfazione del personale, ma si possono utilizzare anche altri strumenti complementari come *focus group*, interviste al termine del rapporto di lavoro e sessioni di valutazione. Si possono anche utilizzare sistemi per valutare le *performance* del personale e lo sviluppo delle competenze.

A volte vincoli esterni possono limitare la libertà dell'organizzazione in quest'area. I vincoli e il modo in cui l'organizzazione li supera o agisce su di essi dovrebbero essere chiaramente esposti.

È importante per tutte le organizzazioni pubbliche condurre indagini per conoscere l'opinione del personale riguardo all'immagine dell'organizzazione e alla sua missione, all'ambiente di lavoro, alla *leadership* e ai sistemi di gestione dell'organizzazione, allo sviluppo delle carriere e delle competenze professionali e ai prodotti e servizi che l'organizzazione fornisce.

È inoltre utile che le organizzazioni si dotino di una batteria di indicatori di *performance* per misurare i risultati raggiunti, rispetto agli obiettivi e alle aspettative, relativamente al grado di soddisfazione del personale, alle *performance*, allo sviluppo delle competenze, alla motivazione e al livello di coinvolgimento nell'organizzazione.

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

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

#### *Esempi:*

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva:

- a. l'immagine e la *performance* complessiva dell'organizzazione (rispetto alla società, ai cittadini/clienti, agli 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 (ad es. definire obiettivi, allocare le risorse ecc...) e di gestire la comunicazione;
- e. i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo;
- f. l'approccio dell'organizzazione all'innovazione.

Results regarding satisfaction with working conditions:

- g. The working atmosphere and the organisation's culture (e.g. how to deal with conflict, grievances or personnel problems).
- h. The approach to social issues (e.g. flexibility of working hours, balance between work and personal matters, health).
- i. The handling of equal opportunities and fairness of treatment and behaviour in the organisation.

Results regarding motivation and satisfaction with career and skills development:

- j. The ability of the management to promote HRM-strategy and systematic competency development and the employees' knowledge about the goals of the organisation.
- k. Results regarding people's willingness to accept changes.

**Award a score using the Results Panel**

## 7.2. Indicators of people results

*Examples:*

- a. Indicators regarding satisfaction (e.g. levels of absenteeism or sickness, rates of staff turnover, number of complaints).
- b. Indicators regarding performance (e.g. measures of productivity, results of evaluations).
- c. Levels of using information and communication technologies by employees.
- d. Indicators regarding skills development (e.g. participation and success rates in training activities, effectiveness of training budgets).
- e. Evidence on the ability to deal with citizens/customers and to respond to their needs.
- f. Degree of employee rotation inside the organisation (mobility).
- g. Indicators regarding motivation and involvement (e.g. response rates for staff surveys, number of proposals for innovation, participation in internal discussion groups).
- h. Amount/frequency of rewarding individuals and teams.
- i. Number of reported possible conflict of interest cases.

**Award a score using the Results Panel**

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative:

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

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera e delle 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.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## 7.2. Gli indicatori di risultato del personale

*Esempi:*

- a. indicatori riguardanti la soddisfazione (ad es. livello di assenteismo o di malattia, percentuale del *turnover*, numero dei reclami);
- b. indicatori riguardanti la *performance* (ad es. misure di produttività, risultati di valutazione);
- c. livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale;
- d. indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad es. livello partecipazione e percentuale di successo nelle attività di formazione, efficacia dei *budget* destinati alla formazione);
- e. evidenze della capacità di relazionarsi ai cittadini/clienti e di rispondere ai loro bisogni;
- f. grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione;
- g. indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad es. percentuale di risposta alle indagini sul personale, numero di proposte di innovazione, partecipazione a gruppi interni di discussione);
- h. numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo;
- i. numero di segnalazioni di possibili casi di conflitto di interesse.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## Criterion 8: Society results

### Definition

The results the organisation is achieving in satisfying the needs and the expectations of the local, national and international community. This may include the perception of the organisation's approach and contribution to quality of life, the environment and the preservation of global resources and the organisations' own internal measures of its effectiveness in contributing to society.

### Key Implications

Public Sector organisations have an impact on society by the very nature of their primary business or statutory mandate, and the outputs of these core activities will affect direct and indirect beneficiaries. These analyses of the immediate effects on the beneficiaries should be presented in the citizen/ customer satisfaction (Cr. 6) and key performance results criteria (Cr. 9).

Criterion 8 will measure the intended or unintended impacts on society, i.e. the global effects of the organisation's policies beyond its primary missions/ statutory mandate or core activities. In this direction, the analysis will consider the impacts derived from planned objectives as well as the unintended consequences i.e. side effects which may have positive and/or negative effects on society.

The measures cover both qualitative measures of perception and quantitative indicators. They can be related to

- economic impact
- social dimension e.g. disabled people
- quality of life
- impact on the environment
- quality of democracy.

**Assessment:** Consider what the organisation has achieved in respect of impact on society, with reference to:

### 8.1. Results of societal measurements perceived by the stakeholders

*Examples:*

- a. General public's awareness of the impact of how the organisation's performance affects the quality of citizens/customers' life.
- b. General reputation of the organisation. (e.g. as an employer/contributor to local/global society).
- c. Economic impact on society at the local, regional, national and international level.
- d. The approach to environmental issues (e.g. protection against noise, air pollution).

## Criterio 8: Risultati relativi alla società

### Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene nella soddisfazione dei bisogni della comunità locale, nazionale ed internazionale. Questo può includere anche la percezione relativa all'approccio e al contributo dell'organizzazione alla qualità della vita e dell'ambiente e alla conservazione delle riserve globali, nonché le misurazioni che l'organizzazione stessa conduce per verificare l'efficacia del proprio contributo alla società.

### Implicazioni chiave

Le organizzazioni pubbliche hanno un impatto sulla società in virtù della natura stessa delle loro attività primarie e del loro mandato istituzionale e i prodotti di tali attività influenzeranno beneficiari diretti ed indiretti. Le analisi degli effetti immediati di tali attività sui beneficiari diretti devono essere presentate nel criterio relativo alla soddisfazione del cittadino/cliente (criterio 6) e nel criterio relativo ai risultati delle *performance* chiave (criterio 9).

Il criterio 8 ha lo scopo di misurare gli impatti intenzionali o non intenzionali che l'organizzazione determina sulla società al di là di quelli connessi con le sue attività primarie e con il suo mandato istituzionale. In questo senso, l'analisi deve prendere qui in considerazione sia gli impatti derivanti dagli obiettivi pianificati, che le conseguenze non intenzionali, come gli effetti collaterali, che possono avere un impatto positivo o negativo sulla società.

La valutazione prende in considerazione sia le misurazioni qualitative della percezione che gli indicatori quantitativi.

I risultati da analizzare possono essere relativi a:

- impatto economico;
- dimensione sociale, ad esempio soggetti diversamente abili;
- qualità della vita;
- impatto sull'ambiente;
- qualità della democrazia.

**Valutazione: Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione rispetto alla società con riferimento a:**

### 8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

*Esempi:*

- a. generale consapevolezza dell'impatto della *performance* dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti;
- b. reputazione dell'organizzazione (ad es. come datore di lavoro/contributore alla società locale/globale);
- c. impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- d. approccio alle tematiche ambientali (ad es. tutela contro i rumori e l'inquinamento);

- e. Environmental impact on society at the local, regional, national and international level.
- f. Impact on society with regard to sustainability at the local, regional, national and international level.
- g. Impact on society taking into account quality of democratic participation at the local, regional, national and international level.
- h. General public's view about the organisation's openness and transparency.
- i. Organisation's ethical behaviour.
- j. The tone of media coverage received.

**Award a score using the Results Panel**

### 8.2. Indicators of societal performance established by the organisation

*Examples:*

- a. Relationship with relevant authorities, groups and community representatives.
- b. The amount of media coverage received.
- c. Support dedicated to socially disadvantaged citizens.
- d. Support for integration and acceptance of ethnic minorities.
- e. Support for international development projects.
- f. Support for civic engagement of citizens/customers and employees.
- g. Productive exchange of knowledge and information with others.
- h. Programmes to prevent citizens/customers and employees from health risks and accidents.
- i. Organisation activities to preserve and sustain the resources (e.g. degree of compliance with environmental standards, use of recycled materials, use of environmentally friendly modes of transport, reduction of nuisance, harms and noise, reduction in use of utilities e.g. water, electricity, gas).

**Award a score using the Results Panel**

- e. impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- f. impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- g. impatto sulla società relativo alla qualità della partecipazione democratica a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- h. punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell'organizzazione;
- i. comportamenti etici dell'organizzazione;
- j. immagine che i *media* hanno dell'organizzazione.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## 8.2. Gli indicatori della *performance* sociale dell'organizzazione

*Esempi:*

- a. relazioni con autorità, gruppi e rappresentanti di comunità;
- b. misura dell'attenzione ricevuta dai media;
- c. sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati;
- d. sostegno all'integrazione e accoglienza delle minoranze;
- e. sostegno a progetti di sviluppo internazionali;
- f. sostegno all'impegno civico dei cittadini/clienti e del personale;
- g. scambio produttivo di conoscenze e informazioni con altri soggetti;
- h. programmi per tutelare i cittadini/clienti e il personale da rischi per la salute e incidenti;
- i. attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (ad es. grado di adeguamento agli *standard* ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto salvambiente, riduzione dei rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## Criterion 9: Key performance results

### Definition

The results the organisation is achieving with regard to its strategy and planning related to the needs and demands of the different stakeholders (i.e.: external results); and the results the organisation has achieved in relation to its management and improvement (internal results).

### Key implications

Key performance results relate to whatever the organisation has determined are essential, measurable achievements for the success of the organisation in the short and longer term. They represent the capacity of policies and processes to reach goals and objectives including specific targets, which are politically driven.

Key performance results can be divided into:

- 1) External results: the measures of the effectiveness of policies and services/products in terms of the capacity to improve the condition of direct beneficiaries: the achievement of key activities' goals in terms of [a] **outputs** – services and products – and [b] **outcomes** – effects of the organisation's core activities on external stakeholders (effectiveness).
- 2) Internal results: the measures of the internal functioning of the organisation: its management, improvement and financial performance (efficiency and economy).

These measures are likely to be closely linked to policy and strategy (Criterion 2), partnerships and resources (Criterion 4) and processes (Criterion 5).

**Assessment: Consider the evidence of defined goals achieved by the organisation in relation to:**

### 9.1. External results: outputs and outcomes to goals

*Examples:*

- a. The extent to which the goals are achieved in terms of output (delivery of products or services).
- b. Improved quality of service or product delivery with respect to measurement results.
- c. Cost efficiency (outputs achieved at the lowest possible cost).
- d. Results of inspections and audits.
- e. Results of participation in competitions, quality awards and the quality management system certification. (Excellence Awards - League table/ Benchmark).
- f. Results of benchmarking/benchlearning activities.
- g. Cost effectiveness (outcomes achieved at the lowest possible cost).

Award a score using the Results Panel

## Criterio 9: Risultati relativi alle *performance* chiave

### Definizione

I risultati che l'organizzazione ottiene come effetto delle strategie e delle politiche attuate per soddisfare i bisogni e le richieste dei vari portatori di interesse (risultati esterni); e i risultati che l'organizzazione ha ottenuto nella gestione e nei processi di miglioramento (risultati interni).

### Implicazioni chiave

I risultati relativi alle *performance* chiave riguardano tutto ciò che l'organizzazione ha stabilito essere essenziale. Si tratta di: risultati misurabili che individuano il successo dell'organizzazione nel breve e nel lungo termine.

Essi rappresentano la capacità delle politiche e dei processi di raggiungere fini e obiettivi, inclusi i traguardi specifici definiti dal livello politico.

I risultati relativi alle *performance* chiave possono essere suddivisi in:

- 1) risultati esterni: la misurazione dell'efficacia delle politiche e dei servizi/prodotti in termini di capacità di migliorare le condizioni dei beneficiari diretti e di raggiungere gli obiettivi delle attività chiave, considerando sia gli *output* – servizi e prodotti – sia gli *outcome* – effetti delle attività primarie dell'organizzazione sui portatori di interesse esterni (efficacia).
- 2) risultati interni: la misurazione del funzionamento interno dell'organizzazione ovvero della gestione, del miglioramento e della *performance* finanziaria (efficienza ed economicità).

Queste misure sono strettamente legate alla gestione di politiche e strategie (criterio 2), *partnership* e risorse (criterio 4) e processi (criterio 5).

**Valutazione: Considerare l'evidenza degli obiettivi raggiunti dall'organizzazione in relazione a:**

### 9.1. I risultati esterni: *output* e *outcome* riferiti agli obiettivi

*Esempi:*

- a. la misura in cui gli obiettivi sono raggiunti in termini di *output* (erogazione di prodotti e servizi);
- b. miglioramento della qualità dei prodotti e servizi erogati rispetto a quanto precedentemente misurato;
- c. livello di efficienza in termini di costi (*output* raggiunti al minor costo possibile);
- d. risultati di ispezioni e verifiche;
- e. risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, procedure di certificazioni di qualità ecc... (premi all'eccellenza - graduatorie comparative/*benchmark*);
- f. risultati di attività di *benchmarking/benchlearning*;
- g. livello di efficacia in termini di costi (*outcome* raggiunti al minor costo possibile).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## 9.2. Internal results

*Examples:*

Results in the field of management and innovation

- a. Evidence of involvement of all stakeholders in the organisation.
- b. Results of the establishment of partnerships and results of joint activities.
- c. Evidence of ability to satisfy and balance the needs of all the stakeholders.
- d. Evidence of success in improving and innovating organisational strategies, structures and/or processes.
- e. Evidence of improved use of information technology (in managing internal knowledge and/or in internal and external communication and networking).
- f. Results of inspections and audits.
- g. Process performance.

Financial results

- h. Extent to which budgets and financial targets are met.
- i. Extent or trend to which part the organisation relies on own fiscal resources and revenues from fees and earnings from selling services/goods.
- j. Evidence of ability to satisfy and balance the financial interests of all stakeholders.
- k. Measures of effective use of operating funds.
- l. Results of financial inspections and audits.

**Award a score using the Results Panel**

## 9.2. I risultati interni

### *Esempi:*

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

- a. evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nell'organizzazione;
- b. risultati della creazione di *partnership* e di attività condivise;
- c. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse;
- d. evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi;
- e. evidenza di un miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione (nella gestione delle conoscenze e/o nella comunicazione e nel *networking* interni ed esterni);
- f. risultati di ispezioni e *audit*;
- g. *performance* di processo.

Risultati finanziari:

- h. grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari;
- i. in che misura o secondo quale *trend* l'organizzazione è in grado di sostenersi con le proprie risorse fiscali e con entrate proprie derivanti da compensi e dalla vendita di beni/servizi;
- j. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari di tutti i portatori di interesse;
- k. misura dell'uso efficace dei fondi operativi;
- l. risultati delle ispezioni finanziarie e degli *audit*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

## CAF Scoring and Assessment panels

### Why score?

Allocating a score to each sub criterion and criterion of the CAF model has 4 main aims:

1. To provide information and give an indication on the direction to follow for improvement activities.
2. To measure your own progress, if you carry out CAF assessments regularly, each year or every two years, considered to be good practice according to most Quality approaches.
3. To identify Good Practices as indicated by high scoring for Enablers and Results. High scoring of Results are usually an indication of the existence of Good Practices in the Enablers field.
4. To help to find valid partners to learn from (Benchmarking: How we compare; and Bench learning: What we learn from each other).

With regard to benchlearning however, it should be noted that comparing CAF scores has limited value and carries a risk, particularly if it is done without experienced external assessors trained to validate the scores in a homogeneous way in different public organisations. The main aim of benchlearning is to compare the different ways of managing the enablers and achieving results. The scores, if validated, can be a starting point in this regard. That is how bench learning can contribute to improvement.

### How to score?

New in the CAF 2006 is that it provides two ways of scoring. The “classical” CAF scoring is the updated version of the CAF 2002 assessment panels. The “fine-tuned” CAF scoring is suitable for organisations that wish to reflect in more detail the analysis of the sub criteria. It allows you to score – for each sub criterion – all phases of the Plan Do Check Act (PDCA) cycle simultaneously.

The PDCA-cycle is the fundament of both ways of scoring. Compared to 2002 when the scale was set at 0-5, the scale has been revised and set at 0-100, this scale being more widely used and generally accepted at an international level.

### 1. CAF classical scoring

This cumulative way of scoring helps the organisation to become more acquainted with the PCDA-cycle and directs it more positively towards a quality approach.

The scores as defined in the CAF 2002 version are presented in the column “level 2002”. In the enablers assessment panel the PDCA phase is in place only when benchlearning activities are part of the continuous improvement cycle.

In the results assessment panel a distinction is made between the trend of the results and the achievement of the targets.

# Sistemi di Punteggio CAF e Griglie di valutazione

## Perché assegnare un punteggio?

Assegnare un punteggio a ciascuno dei criteri e sottocriteri del CAF ha 4 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 dai punteggi elevati ottenuti sia per i fattori abilitanti che per i risultati. Ai punteggi elevati nei risultati devono corrispondere buone pratiche anche 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* è opportuno osservare che comparare i punteggi CAF ha un valore limitato e può comportare un rischio specialmente se ciò viene fatto senza il ricorso a valutatori esterni esperti in grado di validare i punteggi in modo omogeneo in organizzazioni pubbliche diverse. Il principale scopo del *benchlearning* è comparare i diversi modi di gestire i fattori abilitanti al fine di raggiungere determinati risultati. I punteggi, se validati, possono rappresentare un punto di partenza affinché il *benchlearning* possa contribuire al miglioramento.

## Come assegnare il punteggio?

Una delle novità del CAF 2006 è l'esistenza di due modalità di assegnazione dei punteggi. Il sistema di punteggio "classico" è la versione aggiornata della griglia di valutazione del CAF 2002. Il sistema di punteggio *fine-tuned* (avanzato) è adatto per quelle organizzazioni che desiderano valutare in maniera più dettagliata i sottocriteri. Permette di assegnare un punteggio – per ciascun sottocriterio – considerando simultaneamente tutte le fasi del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Il ciclo PDCA rappresenta la base di entrambi i sistemi di punteggio. Rispetto al 2002, la scala è stata rivista passando da 0-5 a 0-100, essendo quest'ultima più ampiamente usata e condivisa a livello internazionale.

### 1. Sistema di punteggio classico

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

I punteggi così come definiti nella versione CAF 2002 sono presentati nella colonna "2002".

Nella griglia di valutazione dei fattori abilitanti la fase indicata come PDCA (ciclo completo) sussiste solo quando le attività di *benchlearning* sono parte integrante del miglioramento continuo.

Nella griglia di valutazione dei risultati si prendono in considerazione due elementi: il *trend* assunto dai risultati e il *target* ovvero il conseguimento vero e proprio degli obiettivi.

## Common Assessment Framework

### *Assessment panels*

Phase	ENABLERS PANEL	Score	Level 2002
	We are not active in this field We have no information or very anecdotal.	0-10	0
PLAN	We have a plan to do this.	11-30	1
DO	We are implementing/doing this.	31-50	2
CHECK	We check/review if we do the right things in the right way.	51-70	3
ACT	On the basis of checking/reviews we adjust if necessary.	71-90	4
PDCA	Everything we do, we plan, implement, check and adjust regularly and we learn from others. We are in a continuous improvement cycle on this issue.	91-100	5

### *Instructions:*

- Choose the level that you have reached: Plan, Do, Check or Act. This way of scoring is cumulative: you need to have accomplished a phase (e.g.: Check) before reaching the next phase (e.g.: Act).
- Give a score between 0 and 100 according to the level that you have reached inside the phase. The scale on 100 allows you to specify the degree of deployment and implementation of the approach.

\* \* \*

RESULTS PANEL	Score	Level 2002
No results are measured and/or no information is available.	0 -10	0
Results are measured and show negative trends and/or results do not meet relevant targets.	11-30	1
Results show flat trends and/or some relevant targets are met.	31-50	2
Results show improving trends and/or most of the relevant targets are met.	51-70	3
Results show substantial progress and/or all the relevant targets are met.	71-90	4
Excellent and sustained results are achieved. All the relevant targets are met. Positive comparisons with relevant organisations for all the key results are made.	91-100	5

### *Instructions:*

- Give a score between 0 and 100 for each sub criterion on a scale divided in 6 levels (corresponding to the results panel of the CAF 2002).
- For each level, you can take into account either the trend, either the achievement of the target or both.

*Griglia di valutazione – sistema di punteggio classico*

Fase	FATTORI ABILITANTI	Punteggio	2002
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	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

*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 raggiunto dall'approccio.

\* \* \*

RISULTATI	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

*Istruzioni:*

- Assegnare un punteggio tra 0 e 100 a ciascun sottocriterio su una scala divisa in 6 livelli (corrispondenti allo schema di valutazione dei risultati del CAF 2002).
- Per ciascun livello, prendere in considerazione o il *trend* o il raggiungimento degli obiettivi o entrambi.

## 2. CAF fine-tuned scoring

The fine-tuned scoring is a simultaneous way of scoring closer to the reality where e.g. many public organisations are doing things (Do) but sometimes without enough planning (Plan).

- In the enablers panel, the emphasis lays more on the PDCA as a cycle and progress can be represented as a spiral where in each turn of the circle improvement may take place in each phase: PLAN, DO, CHECK and ACT.
- Bench learning activities are normally taken into account at the highest level of all the phases.
- This way of scoring gives more information on the areas were improvement is mostly needed.
- The results panel shows you if you have to accelerate the trend or focus on the targets achievement.

### Assessment panels

		ENABLERS PANEL					
Scale		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
PHASE		EVIDENCE					
		No evidence or just some ideas	Some weak evidence, relate to some areas	Some good evidence related to relevant areas	Strong evidence related to most areas	Very strong evidence related to all areas	Excellent evidence, compared with other organisations, related to all areas
PLAN	Planning is based on stakeholders' needs and expectations. Planning is deployed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.						
	Score						
DO	Execution is managed through defined processes and responsibilities and diffused throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis						
	Score						
CHECK	Defined processes are monitored with relevant indicators and reviewed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis						
	Score						
ACT	Correction and improvement actions are taken following the check results throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis						
	Score						
							Total /400
							SCORE /100



## 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 continuo può realizzarsi in ogni singolo stadio del ciclo (PDCA).

Le attività di *benchlearning* sono normalmente considerate presenti al più alto livello di tutte le fasi.

Questa modalità di assegnazione dei punteggi dà più informazioni sulle aree in cui è maggiormente richiesta l'azione di miglioramento.

La griglia di valutazione dei risultati mette in evidenza l'opportunità di accelerare il *trend* o concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi.

### Griglia di Valutazione – sistema punteggio avanzato

		FATTORI ABILITANTI					
Scala		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
FASE		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 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					



AREE DI MIGLIORAMENTO

### *Instructions for each sub criterion:*

- Read the definition of each phase (Plan, Do, Check and Act).
- Find evidence of strengths and weaknesses and give a global judgement for each phase in the appropriate box. This judgement can be illustrated by some examples or evidence in order not to overcomplicate the scoring exercise. However, those who want to go further can put all the examples or evidence in the different boxes of the 4 phases and calculate the average for each phase.
- Calculate the sum of the four phase scores and divide by 4 in order to obtain a score on 100 for the enabler sub criterion. This score should be plausible and consistent e.g. total scoring should not exceed 40 if any of the four evaluation criteria (Plan, Do, Check, Act) is lower than or equal to 20. It should not exceed 60 if any of the criteria is lower than 30.

*EXAMPLE* of a fine-tuned scoring: Enablers – sub criterion 1.1:  
Provide direction to the organisation by developing its mission, vision and values

### *Synthesis of the evidence emerged in self-assessments (starting points for improvement planning and basis for scoring).*

- 1.1.a. *A vision and a mission for the administration was elaborated three years ago. It was requested by the director general and the discussion involved all the first line managers. An elegant, coloured card with the vision and mission statement was distributed to all employees.*
- 1.1.b. *Nothing has been done yet in the area of values statement and code of conduct. The Human Resources Manager has developed a project to this end. Middle management will be invited to a seminar to reflect together on the values of the organisation. The values will be crystallised into teaching what positions have to be taken in difficult situations.*
- 1.1.c. *Employees, customers/citizens and other stakeholders have not been involved up to now in the vision and mission definition process. However, awareness of the importance of such involvements arose two years ago, when some managers of our administration participated in TQM Seminars, particularly one dedicated to the CAF model. The decision was then taken to make internal and external surveys to collect employees' and citizens perceptions. Results indicated that middle managers and employees considered the vision and mission as "image" statements, totally detached from reality and that the objectives quite often did not seem in tune with such statements. As far as customers are concerned, surveys indicated that alignment of management perceptions with customer perceptions is needed. Meetings with managers and employees and with representatives of citizens have been planned and will take place soon. The decision was also taken to conduct employees and customer surveys every year. An administration wide self-assessment is also being planned.*
- 1.1.d. *The above mentioned surveys should guarantee that in the future the vision and mission statements will be periodically reviewed and updated taking into accounts customer/stakeholder needs and expectations; that employee's involvement will increase as well as communication within the organization.*

*Istruzioni per ciascun sottocriterio:*

- Leggere la definizione di ogni fase (*Plan-Do-Check-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.
- Calcolare quindi la somma dei punteggi delle 4 fasi e dividerla per 4 al fine di ottenere un punteggio su scala 100 per il sottocriterio in esame. Questo punteggio dovrebbe essere plausibile e coerente, cioè il punteggio totale non dovrebbe mai eccedere 40 se qualcuno dei quattro criteri di valutazione (*Plan, Do, Check, Act*) è uguale o inferiore a 20. Non dovrebbe eccedere 60 se qualcuno dei criteri è inferiore a 30.

*ESEMPIO* di attribuzione di punteggio: Fattori abilitanti – sottocriterio 1.1:  
Fornire una direzione all'organizzazione sviluppando la sua missione, visione e valori.

*Sintesi delle evidenze emerse nelle autovalutazioni (punti di partenza per il piano di miglioramento e base per l'assegnazione del punteggio).*

- 1.1.a. *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.b. *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. Parte della dirigenza sarà invitata 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.c. *Il personale, i clienti/cittadini e gli altri portatori di interesse non sono stati 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 ad uno sul CAF. È stata presa 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 gli utenti, 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. È stata anche presa la decisione di svolgere annualmente indagini sugli utenti e sul personale. Si sta inoltre pianificando l'attività di autovalutazione dell'intera amministrazione.*
- 1.1.d. *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 utenti e portatori di interesse; che il coinvolgimento dei dipendenti aumenti così come la comunicazione all'interno dell'organizzazione.*

## Common Assessment Framework

The above findings have been placed in the following Enabler Matrix, to help elaborate a global scoring for the sub criterion: Notice: that **does not necessarily mean** giving scores to the individual examples; the blank boxes of the matrix are used as a memo pad, to pass from the evidences collected during the sub criterion assessment to a global sub criterion scoring. And a way to guide the discussion in the consensus meeting.

		ENABLERS PANEL – Scoring 1.1						
Scale		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
PHASE	EVIDENCE							
		No evidence or just some ideas	Some weak evidence, relate to some areas	Some good evidence related to relevant areas	Strong evidence related to most areas	Very strong evidence related to all areas	Excellent evidence, compared with other organisations, related to all areas	
PLAN	Planning is based on stakeholders' needs and expectations. Planning is deployed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis.			1b				
	Score			50			50	
DO	Execution is managed through defined processes and responsibilities and diffused throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis			1a				
	Score			40			40	
CHECK	Defined processes are monitored with relevant indicators and reviewed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis			1c				
	Score			85			85	
ACT	Correction and improvement actions are taken following the check results throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis	1d						
	Score	5					5	
							Total /400	180
							SCORE /100	45

Le evidenze descritte sono state posizionate nella successiva griglia dei fattori abilitanti, per giungere ad elaborare un punteggio globale per il sottocriterio. Da notare: 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. Ciò è anche utile come guida per condurre la discussione negli incontri di consenso.

FATTORI ABILITANTI – Punteggio 1.1

Scala		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100		
FASE	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 in significative parti dell'organizzazione.			1b					
	Punteggio			50			50		
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente in significative parti dell'organizzazione.			1a					
	Punteggio			40			40		
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente in significative parti dell'organizzazione.			1c					
	Punteggio			85			85		
ACT	Azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati e diffuse regolarmente in significative parti dell'organizzazione.	1d							
	Punteggio	5					5		
							Totale /400	180	
							PUNTEGGIO/100		45

## Common Assessment Framework

\* \* \*

RESULTS PANEL						
Scale	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDS	No measurement	Negative trend	Flat trend or modest progress	Sustained progress	Substantial progress	Positive comparison with relevant organisations for all results
Score						
TARGETS	No or anecdotal information	Results do not meet targets	Few targets are meet	Some relevant target are meet	Most of the relevant target are meet	All the tarhet are meet
Score						
					Total/200	
					Score/100	

### Instructions

- Consider separately the trend of your results for 3 years and the targets achieved in the last year.
- Give a score for the trend between 0 and 100 on a scale divided in 6 levels.
- Give a score for the targets achievement of the last year between 0 and 100 on a scale divided in 6 levels.
- Calculate the sum for the trends and targets achievement and divide by 2 in order to obtain a score on 100 for the result sub criterion.

*EXAMPLE* of a fine-tuned CAF scoring: Results – sub criterion 9.1:  
Key performance results. External results.

### *Synthesis of the evidence emerged in self-assessments (starting points for improvement planning and basis for scoring).*

*In preparation on the strategic meeting in the beginning of the new working year, a report was prepared for the board of directors on the key performance results of last year in order to optimise the strategic planning for the next year. The conclusions of the report were clear: the performance's goals were met for more than 50 % and in comparison the year before a progress of 10% was established. The appreciation of these conclusions was far from anonymous and gave way to intensive discussions among the members of the board.*

\* \* \*

RISULTATI						
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 poco significativi	Progresso costante	Progresso significativo	Confronti positivi con organizzazioni performanti su tutti i risultati
Punteggio						
TARGET	Nessuna o scarsa informazione	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio						
					Totale/200	
					Punteggio/100	

**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.
- Calcolare la somma dei punteggi assegnati al *trend* ed al grado di raggiungimento degli obiettivi e dividere per 2 per ottenere un punteggio su base 100.

*ESEMPIO* di attribuzione di punteggio: Risultati – sottocriterio 9.1:  
Risultati delle *performance* chiave. Risultati esterni

**Sintesi delle evidenze emerse nelle autovalutazioni (punto di partenza per elaborare il piano di miglioramento e base per l'assegnazione del punteggio).**

*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 performance sono stati raggiunti per più del 50% e, rispetto all'anno precedente, si è ottenuto un progresso del 10%. Queste considerazioni hanno aperto la strada a intense discussioni tra i membri della direzione.*

## Common Assessment Framework

### RESULTS PANEL – Scoring 9.1.

Scale	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDS	No measurement	Negative trend	Flat trend or modest progress	Sustained progress	Substantial progress	Positive comparison with relevant organisations for all results
Score			45			
TARGETS	No or anecdotal information	Results do not meet targets	Few targets are meet	Some relevant target are meet	Most of the relevant target are meet	All the tarhet are meet
Score				65		
					Total/200	110/200
					Score/100	55/100

RISULTATI – Punteggio 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 poco significativi	Progresso costante	Progresso significativo	Confronti positivi con organizzazioni performanti su tutti i risultati
Punteggio			45			
TARGET	Nessuna o scarsa informazione	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio				65		
					Totale/200	110/200
					Punteggio/100	55/100

## Guidelines to improving organisations using CAF

The process of continuous improvement can be designed and carried out in a number of ways. The size of the organisation, the culture and prior experience with Total Quality Management tools are some of the parameters that help to determine what the most appropriate way of launching the TQM approach will be.

In this chapter we have identified a 10 step process of continuous improvement with CAF that may be considered relevant to most organisations.

It is important to emphasise that the advice given here is based on the experience of the many organisations that have used CAF. However each improvement process is unique and therefore this description should be seen as an inspiration for the people responsible for the process of self-assessment rather than as a precise manual for the process.

### Phase 1 – The start of the CAF journey

#### Step 1 Decide how to organise and plan the self-assessment

A high level of commitment and shared ownership between the senior management and the people of the organisation are most crucial elements in securing the success of the self-assessment process.

In order to gain commitment and ownership, the experience of many organisations shows that a clear management decision through a sound consultative process with the stakeholders of the organisation is necessary. This decision should clearly illustrate the willingness of the management to be actively involved in the process by recognizing the added value of the self-assessment and guaranteeing the openness of mind, respect for the results and readiness to start improvement actions afterwards. It also includes the commitment to set aside the resources needed to carry out the self-assessment in a professional way.

Knowledge about the potential benefits of a CAF self-assessment and information about the structure of the model and the process of self-assessment are necessary elements in providing management with a basis for decision making. It is very important for all managers to be convinced of these benefits from the outset.

## 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 dei parametri da tenere in considerazione per l'individuazione dell'approccio TQM più appropriato da utilizzare.

In questo capitolo abbiamo identificato un processo di miglioramento continuo con il CAF che si può considerare adatto alla maggior parte delle organizzazioni.

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

### 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.

### **Survey 2005 – The most important benefits of a CAF self-assessment**

The CAF users' survey of 2005 shows that major benefits of a self-assessment include:

- Effective identification of the strengths of the organisation and the areas where improvement has to be made
- Identification of relevant improvement actions
- Increased level of awareness and communication throughout the organisation
- People started to become aware and interested in quality issues

In relation to other TQM tools the CAF users generally find CAF to be easy to use, low cost and well adapted to the public sector.

In this phase it is vital that one or more persons in the organisation take responsibility for securing these basic principles. A good idea is to contact the organisation responsible for dissemination of CAF in your country (for information on this see [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)) and either ask them to make a presentation of the CAF model or get information on/from other organisations that have already used the model and are willing to share their experience.

In order for the people of the organisation to support the process of self-assessment it is important that consultation takes place before the final decision about carrying out self-assessment has been made. Apart from the general benefits of carrying out self-assessment experience shows that many people find CAF to be an excellent opportunity to gain more insight into their organisation and want to be actively involved in its development.

For some organisations it may also be relevant to seek the acceptance or approval of external stakeholders before deciding to carry out self-assessment. This may be the case with politicians or senior management of higher level organisations who are traditionally closely involved in management decision making. Key external stakeholders may have a role to play, particularly in data collection and processing information, and also potentially benefit from changes regarding some of the areas of improvement that may be identified.

### ***Initial planning of the self-assessment***

Once a decision has been made to carry out self-assessment the planning process can start. One of the first elements in this – that may have been included in the management decision – is the definition of the scope and the approach of self-assessment.

A frequently asked question is whether the self-assessment has to cover the whole organisation or if separate parts such as units or departments can undertake self-assessment. The answer is that separate parts can perform self-assessment but in order to assess all criteria and sub criteria in a meaningful way, they should have enough autonomy to be considered as a mainly autonomous organisation with a proper mission and significant responsibility for Human Resources and financial processes. In such cases the relevant supplier/customer relations as well as stakeholder relations between the selected unit and the remaining part of the organisation should be assessed.

**Indagine 2005 – I più importanti benefici dell'autovalutazione con il CAF**

L'indagine sugli utenti CAF 2005 mostra che i maggiori benefici di un'autovalutazione includono:

- efficace identificazione dei punti di forza e delle aree da migliorare di un'organizzazione;
- identificazione di significative azioni di miglioramento;
- aumento del livello di consapevolezza e di comunicazione in tutta l'organizzazione;
- aumento della consapevolezza e dell'interesse del personale rispetto ai temi della qualità.

Rispetto agli altri strumenti di TQM, gli utenti CAF in genere considerano il CAF facile da usare, a basso costo e adeguato al settore pubblico.

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

Affinchè il personale dell'organizzazione si impegni nel processo di autovalutazione, è importante che prima che venga presa la decisione finale sulla conduzione del processo di autovalutazione vi sia una fase di consultazione interna. A parte i benefici generali, l'esperienza dimostra che gran parte del personale coinvolto considera l'autovalutazione con il CAF un'eccellente opportunità per conoscere meglio la propria organizzazione e per 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 organizzazioni di alto livello i cui politici o dirigenti 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, il processo di pianificazione può iniziare. 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 modello 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.

It is recommended to include in the management decision the choice of the scoring panel to be used.

Two ways of scoring are offered. An organisation should choose depending on the time available to invest in scoring and on its level of experience and maturity.

A very important action by top management to undertake in this phase is the appointment of a project leader for the self-assessment process. Tasks that are normally performed by the project leader include:

1. Detailed planning of the project, including the communication process;
2. Communication and consultation with all stakeholders regarding the project;
3. Organising training of the self-assessment group;
4. Gathering of supporting documents and evidence;
5. Active participation in the self-assessment group;
6. Facilitation of the consensus process;
7. Editing of the self-assessment report;
8. Supporting the management in prioritising actions and out-lining of the action plan.

The demands regarding the competences of the project leader are high. The person has to have both a high level of knowledge regarding his or her own organisation, knowledge of the CAF model as well as knowledge about how to facilitate the process of self-assessment. Appointing the right project leader who has this knowledge and the confidence of senior management and people within the organisation is one of the key management decisions that can affect the quality and outcome of the self-assessment. Appropriate project management training is available at national and European level.

For some organisations the language and the examples used in the CAF model are unfamiliar and too far away from their daily practise to be used directly. If this is not resolved early in the familiarisation of the model, it can later be an obstacle in the process of self-assessment. What can be done in such cases, in addition to the training efforts that are later described, is to “adapt” the model to the language of the organisation. Prior to embarking on this action it is a good idea to check if this has already been done by an organisation similar to your own. This can be done through the organisation responsible for disseminating CAF in your country or with the CAF Resource Centre at EIPA.

### Step 2 Communicate the self-assessment project

A very important planning activity once the project approach has been defined is the out-lining of a communication plan. This plan includes communication efforts targeted at all stakeholders in the project with a special emphasis on middle managers and people of the organisation.

Communication is a core field in all change management projects, but especially when an organisation is performing self-assessment. If communication regarding the purpose and the activities of the self-assessment is not clear and appropriate it is likely that the self-assessment effort will be seen as “just another project” or “some management exercise”. The risk here is that these assumptions become self-fulfilling prophecies as there may be a reluctance from middle managers and other people to be fully committed or involved.

Si raccomanda di includere nella decisione anche 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 processo di autovalutazione. I compiti normalmente assolti dal responsabile sono:

1. pianificazione dettagliata del progetto, incluse le attività 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 necessaria a supportare la valutazione;
5. partecipazione attiva al gruppo di autovalutazione;
6. facilitazione del processo di raggiungimento del consenso;
7. stesura del rapporto di autovalutazione;
8. supporto all'alta dirigenza nell'identificazione delle priorità e nella definizione del piano d'azione.

Le competenze richieste al responsabile sono elevate. Deve avere sia un elevato livello di conoscenza della sua organizzazione che 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 la riuscita dell'autovalutazione.

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

Per molte organizzazioni il linguaggio e gli esempi usati nel modello CAF sono poco familiari e comunque lontani dalla propria realtà quotidiana. Se la familiarizzazione con il modello non avviene subito questo può costituire un serio ostacolo alla conduzione del processo di autovalutazione. Ciò che può essere fatto in questi casi, in aggiunta alle iniziative di formazione descritte in seguito, è adattare il modello al linguaggio dell'organizzazione. Tuttavia, prima di intraprendere qualsiasi iniziativa, potrebbe essere utile verificare se esistano altre organizzazioni, simili 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 Centro Risorse CAF presso l'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 della dirigenza" con il rischio che queste affermazioni diventino "profezie che si autoadempiono" per la riluttanza della dirigenza intermedia e di parte del personale ad essere pienamente coinvolti ed impegnati.

### Survey 2005 – The importance of communication to create ownership by the employees is generally underestimated

An important conclusion of the latest CAF users' survey is that the users of CAF find that they have generally not prioritised sufficiently the communication efforts regarding employees during the process. The lessons learned show that one of the major potential benefits of CAF is to increase the level of awareness and communication across the organisation. But this can only be realized if management and the people responsible for the CAF self-assessment are active at a very early stage in communicating and involving people and middle managers in the organisation about the purpose and the potential benefits of self-assessment.

An important result of early communication is to stimulate the interest of some of the employees and managers to be directly involved in a self-assessment group. Involvement should ideally be pursued through personal motivation. Motivation should be the basic element that links people to the whole process of self-assessment. People should have a completely clear view of the purpose of the CAF self-assessment process: **the improvement in the overall performance of the organisation**. The communication policy on the CAF self-assessment process should focus on win-win outcomes for all stakeholders, people and citizens/clients.

So clear and coherent communication to all stakeholders during the relevant phases of the project is key to securing a successful process and follow up action. The project leader along with the top management of the organisation should reinforce that policy by focusing on:

1. How self-assessment can make a difference;
2. Why it has been given priority;
3. How it is connected to the strategic planning of the organisation;
4. How it is connected (for example as the first step to) to a general effort for improvement in the organisation's performance, for instance through the implementation of an innovative operational reform programme.

The communication plan should be differentiated and consider the following elements: focus group, message, medium, sender, frequency and tools.

## Phase 2 – Self-Assessment Process

### Step 3 Compose one or more self-assessment groups

The self-assessment group should be as representative of the organisation as possible. Usually people from different sectors, functions, experience and levels within the organisation are included. The objective is to establish an effective group as possible, while at the same time a group, which is able to provide the most accurate and detailed internal perspective of the organisation.

The experience of the CAF users shows that groups are composed with between 5-20 participants. However, in order to secure an effective and relatively informal working style, groups around 10 participants are generally preferable.

**Indagine 2005 – L'importanza della comunicazione nel generare una partecipazione attiva del personale è generalmente sottostimata**

Un'importante conclusione dell'ultima indagine è che gli utenti CAF ritengono di non aver dato durante il processo di autovalutazione la necessaria priorità alla comunicazione indirizzata al personale. L'esperienza dimostra che uno dei maggiori benefici del CAF è quello di aumentare il livello di consapevolezza e la comunicazione nell'organizzazione. Ma ciò si può realizzare solo se la dirigenza e il personale responsabile dell'autovalutazione sono attivi sin dal principio nel coinvolgere e comunicare a tutto il personale e alla media dirigenza 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 degli impiegati e della dirigenza 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 collega le persone partecipanti 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 effetti positivi conseguenti all'autovalutazione per tutti i soggetti coinvolti: i portatori di interesse, il personale e i clienti/cittadini.

Una comunicazione chiara e coerente a tutti i portatori di interesse durante le fasi significative del processo è quindi il segreto per assicurarne il successo. Il responsabile insieme all'alta dirigenza dell'organizzazione dovrebbe rafforzare questa visione puntando su:

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 sforzo per il miglioramento della *performance* dell'organizzazione, per esempio attraverso l'implementazione 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 – 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. Anche se, per assicurare uno stile di lavoro efficace e relativamente informale, sono preferibili gruppi intorno ai 10 partecipanti.

If the organisation is very large and complex it could be relevant to compose more than one self-assessment group. In this case it is critical that the project design takes into consideration how and when the appropriate coordination of the groups will be taking place.

Participants should be selected on the basis of their knowledge of the organisation and their personal skills (e.g. analytical and communicative skills) rather than professional skills alone. They can be selected on a voluntary basis but the project leader and the management remain responsible for the quality, the diversity and credibility of the self-assessment group.

The project leader of the group may also be the chair, this can help with project continuity but care should be taken in order to avoid conflicting interests. What is important is that the chair of the group is trusted by all the members of the group to be able to lead discussions in a fair and effective way that will enable everybody to contribute to the process. The chair can be appointed by the group itself. An effective secretariat to help the chair and organise meetings is essential as well as good meeting facilities and ICT support.

A frequently asked question is whether senior managers should be included in the self-assessment group. The answer to this will depend on the culture and tradition of the organisation. If management is involved, they can provide additional information and it will increase the likelihood that management has ownership to the later implementation of the improvement actions identified. It also increases diversity/representation. However, if the culture is not likely to support this, then the quality of the self-assessment can be jeopardised if one or more of the group members feels inhibited and unable to contribute or speak freely.

### Step 4 Organise training

#### *Information and training of management*

It could be of value to involve top, middle management and other stakeholders in self-assessment training, on a voluntary basis, to widen knowledge and understanding of the concepts of TQM in general and self-assessment with CAF in particular.

#### *Information and training of the self-assessment group*

The CAF model should be introduced and the purposes and nature of the self-assessment process explained to the group. If the project leader has been trained prior to this phase it is a very good idea that this person plays a major role in the training. In addition to theoretical explanations, training should also include practical exercises to open the minds of participants to the principles of total quality and also to experience consensus building as these concepts and behaviours may be unfamiliar to most members.

The CAF Resource Centre at EIPA arranges “train the trainer” sessions every year, and similar activities take place in a number of European countries.

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 la dirigenza restano responsabili della qualità, dell'affidabilità e dell'eterogeneità del gruppo.

Il responsabile 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. Ciò che è importante è 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 a organizzare gli incontri rendendo disponibili locali, attrezzature e supporto tecnologico necessari.

Un quesito frequente riguarda la partecipazione dei vertici dirigenziali al gruppo di autovalutazione. La risposta a tale quesito dipende dalla cultura e dalle abitudini presenti nell'organizzazione. Se adeguatamente coinvolti, i dirigenti possono contribuire con informazioni aggiuntive e ciò aumenterà la probabilità che si assumano la responsabilità della successiva implementazione delle azioni di miglioramento identificate. Inoltre ciò aumenterebbe anche la diversità/rappresentatività del gruppo. Se però la cultura dell'organizzazione non è tale da consentire ciò, la qualità del processo di autovalutazione potrebbe essere messa a repentaglio nel momento in cui uno o più membri del gruppo si sentano inibiti e incapaci di contribuire o parlare liberamente (in presenza della dirigenza).

### Step 4 Organizzare la formazione

#### *Informazione e formazione della dirigenza*

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 è stato a sua volta formato prima di questa fase può essere utile che abbia un ruolo decisivo nella formazione del gruppo. In aggiunta alla parte teorica, la formazione dovrebbe includere esercizi pratici per sensibilizzare i partecipanti ai principi della qualità totale e per farli esercitare sui metodi di raggiungimento del consenso, poiché questi concetti e comportamenti potrebbero non essere familiari alla maggior parte dei membri.

Il Centro Risorse CAF dell'EIPA organizza corsi di formazione per i formatori ogni anno e iniziative analoghe si svolgono in diversi paesi europei.

A list provided by the project leader with all relevant documents and information needed to assess the organisation in an effective way should be available for the group. One sub criterion from the enablers criteria and one from the results criteria could be assessed in common. This will give the group a better understanding of how the CAF self-assessment is operating. A consensus has to be reached on how to evaluate evidence of strengths and areas for improvement and how to assign scores.

Another relevant session that will afterwards – during the consensus phase – save time is to get a common picture of the key stakeholders of the organisation, those which have a major interest in its activities: customers/citizens, politicians, suppliers, partners, managers and employees. The most important services and products delivered to, or received from, these stakeholders and the key processes to assure this should also be clearly identified.

### Step 5 Undertake the self-assessment

#### *Undertake individual assessment*

Each member of the self-assessment group, using the relevant documents and information provided by the project leader, is asked to give an accurate assessment, under each sub criterion, of the organisation. This is based on their own knowledge and experience of working in the organisation. They write down key words of evidence about strengths and areas for improvement. It is recommended to formulate the areas for improvement as precisely as possible in order to make it easier to identify proposals for action at a later stage. They should then overview their findings and score each sub criterion, according to the scoring panel that has been chosen.

The chair must be available to handle questions from the members of the self-assessment group during the individual assessment. He/she can also coordinate the findings of the members in preparation for the consensus meeting.

#### *Undertake consensus in group*

As soon as possible after the individual assessments, the group should meet and agree on the strengths, areas for improvement and the scores on each sub criterion. A process of dialogue and discussion is necessary, indeed essential as part of the learning experience, to reach consensus as it is very important to understand why differences regarding the strengths and areas of improvement and scoring exist.

The sequence for assessment of the nine criteria can be established by the self-assessment group. It is not necessary for this to be in strict numerical order.

#### *The consensus finding*

How can the consensus be achieved?

In the process of arriving at consensus, a four-step method may be used:

1. Presenting all evidence concerning the identified strengths and areas for improvement per sub criterion – identified by each individual;
2. Reaching consensus on strengths and areas for improvement. This is usually reached after the consideration of any additional evidence or information;

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 tracciare un quadro comune dei portatori di interesse chiave dell'organizzazione, quelli cioè maggiormente interessati alle sue attività: clienti/cittadini, politici, fornitori, *partner*, dirigenti, impiegati. 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

#### *Condurre una valutazione individuale*

Ciascun membro del gruppo di autovalutazione, usando i documenti 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 conoscenza e sulla propria esperienza di lavoro all'interno dell'organizzazione. È importante individuare delle parole chiave relative ai punti di forza e alle aree da migliorare. In particolare, è raccomandabile 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 conclusioni 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 anche curare l'assemblamento delle conclusioni di ciascun membro in preparazione dell'incontro di consenso.

#### *Raggiungere 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.

#### *La ricerca del consenso*

Come si può raggiungere il consenso?

Per raggiungere il consenso, si può usare un metodo che prevede 4 passaggi:

1. presentare tutte le evidenze relative a punti di forza e aree di miglioramento identificati per ciascun sottocriterio da ogni membro del gruppo;
2. raggiungere il consenso su punti di forza e aree di miglioramento; di solito il consenso si raggiunge dopo aver considerato ogni altra informazione o evidenza aggiuntiva;

3. Presenting the range of individual scores under each sub criterion;
4. Reach consensus regarding the final scoring.

A good preparation of the meeting by the chairperson (e.g. collection of important information, coordination of the individual assessments) can lead to smooth running of meetings and important time saving.

### **Survey 2005 – The added value of discussions**

Overall, the practice of coming to conclusions was the same as observed in 2003: the majority reached consensus after discussions. The discussion itself is very often seen as the real added value of a self-assessment: when a consensus is reached, the end result is more than the pure sum of the individual opinions. It reflects the common vision of a representative group and in this way it corrects and goes beyond the subjective individual opinions. Clarifying evidences and expressing the background to different views on strengths and weaknesses are often considered to be more important than the scores.

The chair is responsible and has a key role in conducting this process and arriving at a group consensus. In all cases, the discussion should be based on **clear evidence** of actions undertaken and **results achieved**. In the CAF, a list of relevant examples is included, to help provide assistance in identifying appropriate evidence. This list is not exhaustive nor is it necessary to meet all the possible examples, only those relevant to the organisation. However, the group is encouraged to find any additional examples which they feel are relevant to the organisation.

The role of the examples is to explain the content of the sub criteria in more detail in order to:

1. Explore how the administration answers the requirements expressed in the sub criterion;
2. Provide assistance in identifying evidence; and
3. Be an indication of good practices in that particular area.

### *How to score*

The CAF provides two ways of scoring: the classical approach and the fine-tuned approach. Both scoring systems are explained in detail in this brochure. It is recommended to use the classical scoring system if an organisation is not familiar with self-assessment and/or inexperienced in Total Quality Management techniques.

### *Duration of the self-assessment exercise*

Comparing the reality and the preference, based on the survey 2005, 2 to 3 days seems to be rather short to do a reliable self-assessment whilst 10 days or more is too long. It is difficult to suggest an ideal time schedule for a CAF self-assessment as there are too many variables which include the objectives of management, the time, resources and expertise available for investment, the availability of data, stakeholder time and information and political pressures. However to the majority of organisations a duration of up to 5 days is the norm. This includes individual assessment and consensus meeting(s).

3. presentare l'intervallo dei punteggi individuali per ciascun sotto-criterio;
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 il coordinamento delle valutazioni individuali) può portare ad una più agevole gestione dell'incontro e ad un importante risparmio di tempo.

#### **Indagine 2005 – Il valore aggiunto delle discussioni**

Nel complesso, la pratica di giungere a delle conclusioni è la stessa osservata con l'indagine del 2003: la maggioranza 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 pura somma delle opinioni individuali. Esso riflette la visione comune di un gruppo rappresentativo e in questo modo corregge e va oltre le opinioni individuali. Chiarire le evidenze e esprimere le questioni alla base dei differenti punti di vista su punti di forza e di debolezza è spesso considerato più importante del punteggio.

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 una **chiara evidenza** delle azioni intraprese e dei **risultati conseguiti**. Nel CAF è fornito un elenco di esempi significativi che possono essere utili per identificare le evidenze più appropriate. Questo elenco non è esaustivo e non è necessario trovare una corrispondenza con tutti gli esempi elencati, ma solo con quelli rilevanti per una data organizzazione. Al contrario, 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 dettagliato al fine di:

1. esplorare il modo in cui l'amministrazione risponde ai requisiti espressi in ciascun sottocriterio;
2. fornire assistenza nell'identificazione delle evidenze;
3. identificare buone pratiche in quella particolare area di attività.

#### ***Come assegnare il punteggio***

Il CAF fornisce due modalità di assegnazione del punteggio: il sistema classico e il sistema avanzato. Entrambi i sistemi di punteggio sono spiegati in dettaglio in questo volume. Si raccomanda l'uso dell'approccio classico se l'organizzazione non ha familiarità con l'autovalutazione o non ha esperienza nelle tecniche di *Total Quality Management*.

#### ***Durata dell'esercizio di autovalutazione***

Comparando i dati di realtà e preferenze espresse nell'indagine 2005, relativamente alla durata dell'autovalutazione, 2/3 giorni sembrano essere pochi per una efficace autovalutazione mentre 10 o più sembrano troppi. È difficile suggerire la durata ideale di un'autovalutazione con il CAF in quanto ci sono troppe variabili in gioco inclusi gli obiettivi, il tempo, l'esperienza e le risorse disponibili da investire, 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 massimo 5 giorni, inclusi valutazione individuale e incontro/i di consenso, rappresenta la norma.

The large majority of organisations completed the whole CAF application process in 3 months, including the preparation, the self-assessment, the drawing of conclusions and the formulation of an action plan.

Three months seems to be an ideal lapse of time to stay focused. Taking more time raises the risk of reduced motivation and interest of all parties involved. Furthermore, the situation might have changed between the start and the end of the self-assessment process. In such a case, the assessment and scoring may no longer be accurate. This is highly likely as improving an organisation using CAF is a dynamic, continuous improvement process and therefore updating data and information is part of that process.

### Step 6 Draw up a report describing the results of self-assessment

A typical self-assessment report should follow the structure of CAF (as showed in scheme A) and consist at least of the following elements:

1. The strengths and areas for improvement for each sub criterion supported by relevant evidence;
2. A score which is justified on the basis of the scoring panel;
3. Ideas for improvement actions.

In order to use the report as basis for improvement actions it is crucial that Senior Management officially accepts the self-assessment report, ideally endorses and approves it. If the communication process has worked well this should not be a problem. Senior Management should reconfirm its commitment to implementing the improvement actions. It is also essential at this stage to communicate the main results to people in the organisation and other participating stakeholders.

## Phase 3 – Improvement plan/ prioritisation

### Step 7 Draft an improvement plan

#### **Survey 2005 – Lack of measurements**

Many organisations encountered obstacles during their first CAF application. The lack of measurement has obviously been the major problem in many public organisations doing self-assessment for the first time, very often resulting in the installation of measurement systems as the first improvement action.

The self-assessment procedure should go beyond the self-assessment report in order to fulfil the purpose of CAF implementation. It should lead directly to a report of actions to improve the performance of the organisation.

This action plan is one of the main goals of the CAF self-assessment effort and also the means to feed vital information to the strategic programming system of the organisation. It must realise an integrated plan for the organisation to upgrade its functioning as a whole. Specifically the core logic of the report is that:

La maggior parte delle organizzazioni ha completato l'intero processo di applicazione del CAF (preparazione, autovalutazione, formulazione delle conclusioni e del piano di azione) in 3 mesi.

Tre mesi sembrano costituire un lasso di tempo ideale per tenere desta l'attenzione. Un tempo maggiore aumenta il rischio che si riducano la motivazione e l'interesse di tutti i soggetti coinvolti. Inoltre, la *performance* 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. Ciò è altamente probabile in quanto migliorare un'organizzazione attraverso l'uso del CAF è un processo dinamico e continuo e aggiornare i dati e le informazioni è parte di questo processo.

### 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. 117) e consistere dei seguenti elementi:

1. i punti di forza e le aree da migliorare per ciascun sottocriterio supportati da rilevanti evidenze;
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. Ciò non dovrebbe essere un problema se il processo di comunicazione è stato attuato correttamente e il vertice dovrebbe riconfermare il suo impegno a implementare le azioni di miglioramento. È infine essenziale a questo stadio comunicare i principali elementi emersi dall'autovalutazione al personale e a tutti i portatori di interesse che hanno partecipato.

## Fase 3 – Piano di miglioramento/identificazione delle priorità

### Step 7 Delineare un piano di miglioramento

#### **Indagine 2005 – Mancanza di misurazioni**

Molte organizzazioni hanno incontrato alcune difficoltà nella loro prima applicazione del CAF. La mancanza di misurazioni è stata ovviamente il principale problema per molte organizzazioni pubbliche che si sono autovalutate per la prima volta; spesso tra le prime azioni di miglioramento conseguenti all'autovalutazione CAF vi è proprio l'avvio di sistemi di misurazione.

La procedura di autovalutazione dovrebbe andare oltre la stesura del rapporto di autovalutazione. Essa dovrebbe condurre direttamente alla definizione di azioni volte a migliorare la *performance* dell'organizzazione.

Il piano d'azione è uno dei principali scopi dell'autovalutazione condotta con il CAF e anche il mezzo per apportare informazioni fondamentali al sistema di programmazione strategica dell'organizzazione. È necessario definire un piano integrato per aggiornare le conoscenze sul funzionamento dell'organizzazione nella sua globalità. Nello specifico, la logica portante del piano è che:

1. It is integrated systematic action planning for the whole span of the organisations functionality and operability.
2. It comes as a result of the self-assessment report, so it is based upon evidence and data provided by the organisation itself and – absolutely vital – from the aspect of the people of the organisation.
3. It builds on the strengths, addresses the weaknesses of the organisation and responds to each of them with appropriate improvement actions.

### *Prioritise areas of improvement*

In preparing an improvement plan, the management might wish to consider the use of a structured approach, including the questions:

- Where do we want to be in 2 years in line with the overall vision and strategy of the organisation?
- What actions need to be taken to reach these goals (strategy/task definition)?

The process for building an improvement plan could be structured as follows:

The management – in consultation with relevant stakeholders

1. Collects ideas for improvement from the self-assessment report and collates these ideas for improvement under common themes;
2. Analyses the areas for improvement and suggested ideas then formulates improvement actions taking into account the strategic objectives of the organisation;
3. Prioritises the improvement actions using agreed criteria to calculate their impact (low, medium, high) in the improvement areas, such as:
  - strategic weight of the action (a combination of impact on the stakeholders, impact on the results of the organisations, internal/external visibility)
  - ease of implementation of the actions (looking into the level of difficulty, the resources needed and the speed of realisation);
4. Assigns ownership to each action as well as a time schedule and milestones & identifies the necessary resources (cf. scheme B).

It can be useful to link the ongoing improvement actions to the CAF structure in order to keep a clear overview.

One way to prioritise is to combine:

1. The level of scoring per criterion or sub criterion which gives an idea of the organisations' performance in all fields,
2. The key strategic objectives.

### *Recommendations*

While a CAF self-assessment is recognised to be the start of a longer-term improvement strategy, the assessment will inevitably highlight a few areas that can be addressed relatively quickly and easily. Acting on them will help with the credibility of the improvement programme and represent an immediate return on time and training investment, it also provides an incentive to continue - success breeds success.

It is a good idea to involve the people who carried out the self-assessment in the improvement activities. This is usually personally rewarding for them and boosts their confidence and morale. They may also become ambassadors for further improvement initiatives.

1. è un'azione di pianificazione sistematica ed integrata che riguarda il funzionamento complessivo dell'organizzazione;
2. è fondato sui risultati dell'attività di autovalutazione ed è pertanto basato su evidenze e su dati forniti dall'organizzazione stessa e – cosa assolutamente fondamentale – sul punto di vista del personale dell'organizzazione;
3. prende spunto dai punti di forza focalizzandosi nel contempo sull'eliminazione dei punti deboli dell'organizzazione associando a ciascuno di essi appropriate azioni di miglioramento.

### *Individuare le priorità da seguire nelle azioni di miglioramento*

Nel preparare il piano di miglioramento, la dirigenza potrebbe considerare l'uso di un approccio strutturato che comprenda le seguenti domande:

- tenuto conto della visione e della strategia dell'organizzazione, dove vogliamo essere tra 2 anni?
- quali azioni devono essere intraprese per raggiungere questi obiettivi? (strategia/com-piti)?

Il processo per definire un piano di miglioramento potrebbe essere strutturato come segue: La dirigenza in consultazione con i più significativi portatori di interesse:

1. raccoglie le idee per il miglioramento contenute nel *report* di autovalutazione e le aggrega per temi;
2. analizza le aree di miglioramento e le idee emerse dall'autovalutazione e formula azioni di miglioramento coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
3. attribuisce diversa priorità alle azioni di miglioramento usando criteri condivisi per calcolare il loro impatto (basso, medio, alto) sulle 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 (cfr. schema B a pag. 119).

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

Un modo per assegnare le priorità può essere quello di combinare:

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

### *Raccomandazioni*

Sebbene l'autovalutazione con il CAF si consideri il punto di partenza di una strategia di miglioramento di lungo termine, la valutazione metterà inevitabilmente in luce alcune aree sulle quali è possibile agire con relativa facilità e rapidità. Agire su di esse aiuterà a dare credibilità al piano di miglioramento rappresentando un ritorno immediato dell'investimento effettuato in termini di tempo e formazione e fornendo un incentivo a proseguire: "il successo genera successo".

È una buona idea coinvolgere il personale che ha partecipato all'autovalutazione anche nelle azioni di miglioramento. Questo può essere notevolmente gratificante e può stimolare la fiducia e la motivazione. Essi potrebbero inoltre diventare promotori di ulteriori iniziative di miglioramento.

### **Survey 2005 – The members of the Self assessment groups (SAG)**

The members of the SAG have invested a lot of their energy in the exercise, very often besides their usual daily work. Very often they start their work in the SAG with some suspicion about the usefulness of the task, the engagement of the management, the dangers of being open and honest etc. After a while, when they see that things are taken seriously, motivation and even some enthusiasm raise and at the end they take the full ownership of the results. They have the potential to become the most motivated candidates for improvement teams and should be treated in accordance with this role.

At best, the action plan resulting from the self-assessment should be integrated into the strategic planning process of the organisation and become part of the overall management of the organisation.

### **Step 8 Communicate the improvement plan**

As mentioned previously, communication is one of the critical success factors of a self-assessment and the improvements actions that follow. Communication actions must provide the appropriate information with the appropriate media to the appropriate target group at the appropriate moment: not only before or during but also after the self-assessment. An organisation should decide individually whether or not it makes the self-assessment report available, but it is good practice to inform the whole staff about the results of the self-assessment i.e. the main findings of the self-assessment, the areas in which action is most needed, and the improvement actions planned. If not, the possibility to create an appropriate platform for change and improvement runs the risk of being lost. In any communication about results it is always good practice to highlight the things that the organisation does well and how it intends to further improve – there are many examples of organisations taking for granted their strengths sometimes forgetting, or even not realising, how important it is to celebrate success.

### **Step 9 Implement the Improvement Plan**

As described in step 7, the formulation of the prioritised improvement action plan is very important. Many of the examples in the CAF model can be considered as a first move towards improvement actions. Existing good practices and management tools can be linked to the different criteria of the model. Examples of them are shown below.

**Indagine 2005 – I membri del gruppo di autovalutazione (GAV)**

I membri del GAV hanno investito molte energie nell'esercizio di autovalutazione, spesso al di fuori del loro lavoro ordinario. Di solito cominciano il loro lavoro nel GAV un po' sospettosi rispetto all'utilità del compito, l'impegno reale della dirigenza, i rischi connessi all'essere onesti e sinceri ecc... Dopo un po', quando vedono che le cose sono prese seriamente, la motivazione e l'entusiasmo crescono e alla fine si sentono pienamente responsabili dei risultati. Essi hanno il potenziale per diventare i candidati più motivati dei *team* di miglioramento e devono essere trattati tenendo presente il loro ruolo.

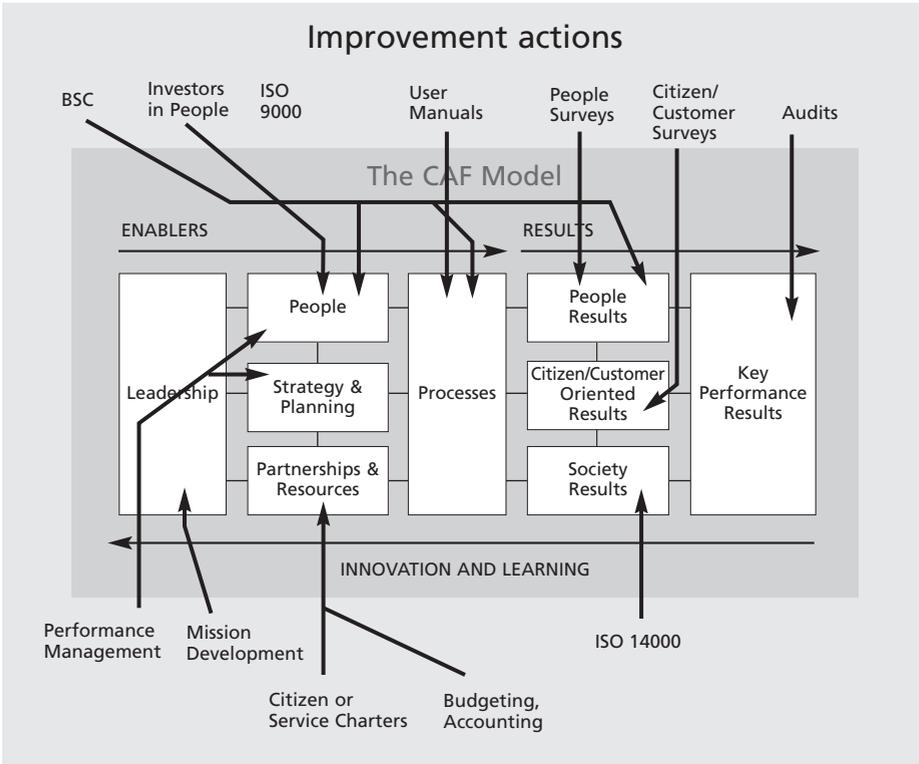
Nella migliore delle ipotesi il piano di azione risultante dall'autovalutazione dovrebbe essere integrato nel processo di pianificazione strategica dell'organizzazione e diventare parte della gestione complessiva dell'organizzazione.

**Step 8 Comunicare il piano di miglioramento**

Come già detto, 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 necessarie, utilizzare i *media* appropriati ed essere rivolte ai corretti destinatari nei momenti giusti: non solo prima o durante, ma anche dopo l'autovalutazione. Ciascuna organizzazione dovrebbe decidere per proprio conto se rendere disponibile o meno il *report* di autovalutazione, ma è buona prassi informare tutto il personale dei risultati dell'autovalutazione, delle principali conclusioni, delle aree in cui le azioni di miglioramento sono maggiormente necessarie e pianificate. In caso contrario viene vanificata la possibilità di creare un'adeguata base di partenza per le azioni di cambiamento e miglioramento. In qualsiasi comunicazione sui risultati è buona prassi sottolineare le cose che l'organizzazione fa bene e come intende migliorare ulteriormente. Ci sono diversi esempi di organizzazioni che considerano ormai dati i loro punti di forza in alcuni casi dimenticando, o alle volte non considerando, quanto importante sia valorizzare i successi conseguiti.

**Step 9 Attuare il piano di miglioramento**

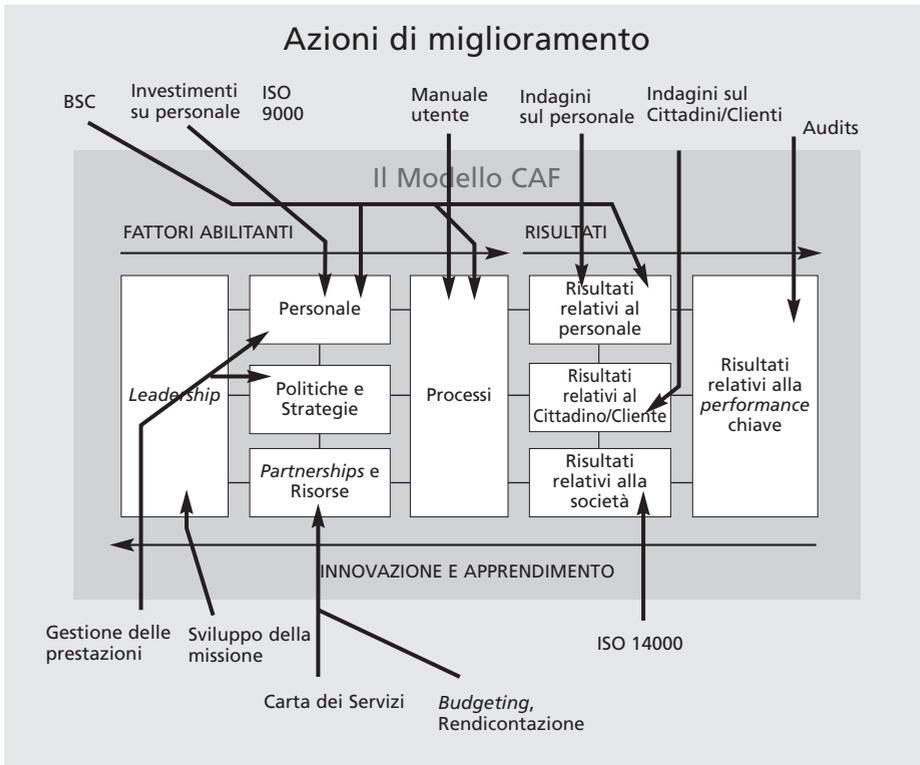
Come descritto allo step 7, la formulazione di priorità all'interno del piano di miglioramento è molto importante. Molti degli esempi riportati nel modello CAF possono essere considerati un primo passo verso le azioni di miglioramento. Buone pratiche e strumenti di gestione disponibili all'interno delle organizzazioni possono essere collegati ai diversi criteri del modello. Alcuni esempi sono illustrati nella figura seguente:



The implementation of these improvement actions should be based on a suitable and consistent approach, a process of monitoring and assessment; deadlines and results expected should be clarified; a responsible person for each action (“owner”) should be assigned, and alternative scenarios for complex actions should be considered.

Any quality management process should be based on regular monitoring of implementation and evaluation of the outputs and outcomes. With monitoring it is possible to adjust what was planned in the course of implementation and post evaluation (results and outcomes), to check what was achieved and its overall impact. To improve this it is necessary to establish ways to measure the performance of the actions (performance indicators, success criterion, etc). Organisations could use the Plan-Do-Check and Act cycle (PDCA) to manage improvements actions. To fully benefit from the improvements actions they should be integrated in the ordinary processes of the organisations.

On the basis of the CAF self-assessment more and more countries are organising recognition schemes. The CAF self-assessment could also lead to a recognition from *EFQM Levels of Excellence* ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).



L'attuazione delle azioni di miglioramento dovrebbe essere basata su un approccio strutturato e adeguato, comprendente attività di monitoraggio e valutazione, chiara definizione di scadenze e risultati attesi e assegnazione 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 dei risultati e degli impatti. Attraverso il monitoraggio è possibile correggere ciò che è stato pianificato sia in corso d'opera che successivamente alla valutazione (di risultati e impatti) e verificare i risultati raggiunti e l'impatto complessivo. Per migliorare, è necessario stabilire la modalità di misurazione della *performance* delle diverse azioni (indicatori di *performance*, fattori critici di successo, ecc...). Le azioni di miglioramento possono essere gestite utilizzando il ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e dovrebbero essere integrate nei processi ordinari delle organizzazioni.

Un numero sempre maggiore di Paesi sta introducendo modalità di riconoscimento basate sul modello CAF. L'autovalutazione con il CAF rappresenta inoltre un percorso attraverso il quale giungere al riconoscimento previsto dall' "EFQM Levels of Excellence" ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Implementation of CAF action plans facilitates the permanent use of management tools such as Balanced Scorecard, customer and employee's satisfaction surveys, performance management systems, etc.

### **Survey 2005 – CAF as an introduction to TQM**

The study shows that the use of quality or management instruments was limited before users applied CAF. Most used are customer and employees satisfaction surveys, external and internal audits, ISO 9000 /2000 standard(s) with and without certification, project management and BSC. The ambition to use more of these tools in the future is very high.

## Step 10 Plan next self-assessment

Using the PDCA cycle to manage the Action Plan implies a new assessment with CAF.

### *Monitor progress and repeat the assessment*

Once the improvement action plan is formulated and the implementation of changes has begun it is important to make sure that the changes have a positive effect and are not having an adverse effect on things that the organisation was previously doing well. Some organisations have built regular self-assessment into their business planning process – their assessments are timed to inform the annual setting of objectives and bids for financial resources.

The evaluation panels of the CAF are simple but powerful tools to use when assessing the on-going progress of the improvement action plan.

### **Survey 2005 – CAF is generally repeated every 2<sup>nd</sup> year**

The organisations consent that in order to be effective, the CAF has to be applied several times. There is a preference towards the use of CAF every 2 years (44%). The investments in the exercise and the time needed to generate results in the improvement actions support this view.

L'attuazione del piano d'azione sviluppato a seguito dell'autovalutazione con il CAF facilita l'utilizzo permanente di strumenti di gestione come la *Balanced Scorecard* (BSC), le indagini di soddisfazione dei clienti e del personale, i sistemi di gestione delle *performance*, ecc...

**Indagine 2005 – Il CAF come introduzione al TQM**

L'indagine evidenzia come l'uso di strumenti di gestione e di rilevazione della qualità fosse limitato prima dell'utilizzo del CAF. Gli strumenti più utilizzati sono stati le indagini di soddisfazione del cliente e del personale, gli *audit* interni ed esterni, gli *standard* ISO 9000/2000 con o senza certificazione, il *project management* e la BSC. L'ambizione ad usare più strumenti di questo genere nel futuro risulta essere molto elevata.

**Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione**

Coerentemente con il ciclo PDCA, la gestione del piano d'azione implica successivamente una nuova autovalutazione con il CAF.

*Monitorare i progressi e ripetere l'autovalutazione*

Una volta formulato il piano di miglioramento e avviati i cambiamenti, è importante assicurarsi che questi producano un effetto positivo, e non l'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.

**Indagine 2005 – L'autovalutazione con il CAF viene generalmente ripetuta ogni 2 anni**

Le organizzazioni convengono che, per essere efficace, il CAF deve essere applicato diverse volte. È stata rilevata una preferenza per l'applicazione del CAF ogni 2 anni (44%). L'investimento richiesto dall'esercizio e il tempo necessario per produrre risultati confermano questa idea.

## Ten steps to improve organisations with CAF

### Phase 1 – The start of the CAF journey

#### *Step 1 Decide how to organise and plan the self-assessment (SA)*

- Assure a clear management decision in consultation with the organisation
- Define the scope and the approach of the SA
- Choose the scoring panel
- Appoint a project leader

#### *Step 2 Communicate the self-assessment project*

- Define and implement a communication plan
- Stimulate involvement of the staff in the SA
- Communicate during the different phases to all the stakeholders

### Phase 2 – Self-Assessment Process

#### *Step 3 Compose one or more self-assessment groups*

- Decide on the number of self assessment groups
- Create a self assessment group that is relevant for the whole organisation in all its aspects, respecting a set of criteria
- Choose the chair of the group(s)
- Decide if the manager should be part of the self assessment group

#### *Step 4 Organise training*

- Organise information and training of the management team
- Organise information and training of the self-assessment group
- The project leader provides a list with all relevant documents
- Define the key stakeholders, the products and services that are delivered and the key processes

#### *Step 5 Undertake the self-assessment*

- Undertake individual assessment
- Undertake consensus in group
- Score

#### *Step 6 Draw up a report describing the results of self-assessment*

## Dieci *step* per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF

### Fase 1 – L'inizio del "viaggio" CAF

#### *Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)*

- Far sì che la decisione della dirigenza sia consapevole e fondata sulla consultazione dei portatori di interesse
- Definire ambito e approccio dell'AV
- Scegliere il sistema di punteggio
- Nominare un responsabile

#### *Step 2 Comunicare il processo di autovalutazione*

- Definire ed avviare un piano di comunicazione
- Stimolare il coinvolgimento del personale nell'AV
- Comunicare con i portatori di interesse durante le varie fasi

### Fase 2 – Processo di autovalutazione

#### *Step 3 Formare uno o più gruppi di autovalutazione*

- Decidere il numero dei gruppi di autovalutazione
- Creare un gruppo di autovalutazione rappresentativo dell'organizzazione in tutti i suoi aspetti attenendosi a criteri predefiniti
- Scegliere il moderatore del gruppo(i)
- Decidere se i dirigenti devono essere parte del gruppo

#### *Step 4 Organizzare la formazione*

- Informare e curare la formazione della dirigenza (secondo le esigenze)
- Informare e curare la formazione del gruppo di AV
- Fornire un elenco di tutti i documenti ritenuti significativi
- Definire i principali portatori di interesse, i prodotti e servizi erogati e i processi chiave

#### *Step 5 Condurre l'autovalutazione*

- Condurre la valutazione individuale
- Raggiungere il consenso nel gruppo
- Assegnare il punteggio

#### *Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione*

### Phase 3 – Improvement plan/ prioritisation

#### *Step 7 Draft an improvement plan, based on the accepted self-assessment report*

- Prioritize improvement actions
- Differentiate the actions within realistic time scales
- Integrate the action plan in the normal strategic planning process

#### *Step 8 Communicate the improvement plan*

#### *Step 9 Implement the improvement Plan*

- Define a consistent approach of monitoring and assessing the improvement actions, based on the Plan-Do-Check-Act cycle
- Appoint a responsible person for each action
- Implement the appropriate management tools on a permanent basis

#### *Step 10 Plan next self-assessment*

- Evaluate the improvement actions by a new self-assessment

### Fase 3 – Piano di miglioramento/identificazione delle priorità

#### *Step 7 Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV*

- Identificare le priorità di azione
- Collocare le azioni secondo un piano di sviluppo temporale realistico
- Integrare il piano nel normale processo di pianificazione strategica

#### *Step 8 Comunicare il piano di miglioramento*

#### *Step 9 Attuare il piano di miglioramento*

- Definire un approccio coerente di monitoraggio e valutazione delle azioni di miglioramento basato sul ciclo PDCA
- Nominare un responsabile per ciascuna delle azioni previste
- Inserire nell'attività ordinaria le nuove modalità di gestione risultate appropriate

#### *Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione*

- Valutare l'esito delle azioni di miglioramento attraverso una nuova autovalutazione

Scheme A – Pro forma self-assessment sheet for classical scoring

---

**Criterion 1. Leadership**

---

**Evaluation of Criterion 1**

---

Consider evidence of what the organisation's leadership is doing to

---

---

**Subcriteria**

---

- 1.1. Provide direction for the organisation by developing its mission, vision and values
  - 1.2. Develop and implement a system for the management of organisation, performance and change
  - 1.3. Motivate and support the people in the organisation and act as a role model
  - 1.4. Manage relations with politicians and other stakeholders in order to ensure shared responsibility
- 

Subcriteria	Strengths	Areas for improvement	Score & Justification /100	(Optional) Action items
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Total /400				
Average on 100				

---

Schema A – Esempio di Rapporto di Autovalutazione con punteggio classico

<b>Criterion 1. Leadership</b>				
<b>Valutazione Criterio 1</b>				
Considerare gli elementi che caratterizzano la leadership dell'organizzazione				
<b>Sottocriteri</b>				
1.1. Orientare l'organizzazione sviluppandone missione, visione e valori				
1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, della performance e del cambiamento				
1.3. Motivare e sostenere il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo				
1.4. Gestire le relazioni con i politici e gli altri portatori di interesse per assicurare la condivisione delle responsabilità				
<b>Sottocriteri</b>	<b>Punti di forza</b>	<b>Aree da migliorare</b>	<b>Punteggio e evidenze /100</b>	<b>(Opzionale) Lista di azioni</b>
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Totale /400				
Media su 100				

### Scheme B – Action sheet

---

#### Action programme 1: (e.g. Leadership)

---

**Action 1.1.** description of the action

---

**Sponsor:** the highest authority that is responsible for the item and wants and supports a specific action; could be considered as the end user

---

**Action leader:** the person or service who is in charge of the action

---

**Action team:** the individuals identified to work in implementing the action; can be people from inside and/or outside the organisation

---

**Contact:**

---

Scope

---

Stakeholders

---

Strengths as defined  
in self-assessment

---

Context and areas  
for improvement

---

Alternatives to explore

---

Constraints

---

Human resources needed  
(in man/ days)

---

Budget

---

Deliverable

---

Starting date

---

Estimated Deadline

---

## Schema B – Esempio di Scheda per le azioni di miglioramento

<b>Programma Azione 1:</b> (e.g. <i>Leadership</i> )	
<b>Azione 1.1.</b>	Descrizione dell'azione
<b>Sponsor:</b>	La massima autorità responsabile dell'ambito che vuole sostenere una specifica azione; potrebbe essere considerata come l'utilizzatore finale.
<b>Responsabile:</b>	La persona o il servizio responsabile dell'azione.
<b>Team operativo:</b>	Le persone identificate per realizzare l'azione: possono essere sia interne che esterne all'organizzazione.
<b>Contatti:</b>	
Ambito	
Portatori di interesse	
Punti di forza definiti nell'autovalutazione	
Contesto e aree di miglioramento	
Opzioni alternative da esplorare	
Vincoli	
Risorse umane necessarie (in giorni/ uomo)	
Budget	
Risultato atteso	
Data di inizio	
Data di conclusione prevista	

# Benchlearning

## 1. Definition

The main purpose of establishing benchlearning and/or benchmarking activities is to find better ways of doing things with a view to improving overall organisation performance. This is normally based on better results achieved in other organisations. At its simplest, benchmarking is a process by which an organisation finds relevant organisations with which it can compare, or benchmark, its own organisation and performance. The technique can be a powerful and effective tool for organisational development, as it exploits sound basic principles such as “not re-inventing the wheel” and “learning from others”. The CAF, and other relevant organisational analysis tools, can be used to support the purpose.

Unlike classical benchmarking, bench learning does not necessarily include searching for comparable organisations and using clear indicators for direct comparisons. It emphasises more the process of learning from others rather than making comparisons. The goal of bench learning is to learn from the strengths of other organisations, to learn from them the things they do well, to search for inspiration in our own work and to learn from and to avoid the mistakes that others have made. It is an active, continuous process and not just a comparison of benchmarks: facts and measurements.

Good practices are usually inextricably linked with bench learning. The benchlearning partners chosen should be organisations employing good practices which – when adapted and implemented in your own organisation – lead to improved performance. It is worth noting that when searching for bench learning partners the search should not be restricted to similar organisations, indeed innovation is often inspired through learning from dissimilar cross sector partners. By implementing in your own organisation what you have learnt through the bench learning process you are inevitably creating your own good practices.

## 2. CAF and benchlearning

Self-assessment is a preliminary step towards the process of bench learning and the subsequent changes to be implemented as it allows for a diagnosis of the organisation – the knowledge and understanding of its strengths and areas for improvement. Prior to introducing benchlearning, it is important to have a clear picture of the current performance of the organisation in order to decide on the areas/criteria that will be used as the basis for the improvement process.

Benchlearning using CAF thus implies that an organisation has assessed its performance in relation to at least four key areas:

1. The people in the organisation
2. The customers
3. The environment in which the organisation operates
4. The overall performance of the organisation

# Benchlearning

## 1. Definizione

Lo scopo principale delle attività di *benchlearning* e/o *benchmarking* è quello di individuare i modi migliori di operare per migliorare la *performance* globale dell'organizzazione. Il processo è basato sull'ipotesi che vi siano organizzazioni che raggiungono migliori risultati di altre.

Semplificando, il *benchmarking* è un processo attraverso il quale un'organizzazione individua altre organizzazioni con le quali può comparare o misurare la sua *performance* organizzativa. Questa tecnica può rappresentare uno strumento potente ed efficace per lo sviluppo organizzativo e si fonda sul principio di "apprendere dall'esperienza di altri".

Il CAF, così come altri strumenti di analisi organizzativa, può essere usato come modello di riferimento a tale scopo.

Diversamente dal *benchmarking* classico, il *benchlearning* non include necessariamente la ricerca di organizzazioni con cui confrontare la *performance* e l'uso di indicatori per comparazioni dirette. Esso enfatizza maggiormente il processo di apprendimento piuttosto che quello di comparazione. Lo scopo del *benchlearning* è di imparare dai punti di forza di altre organizzazioni, di apprendere da queste ciò che sanno fare meglio, di cercare ispirazione per il proprio lavoro, di imparare dagli errori degli altri cercando di evitarli. È un processo attivo e continuo e non solo una comparazione di livelli *standard* di *performance* (fatti e misure).

Le buone pratiche sono indissolubilmente legate al *benchlearning*. I *partner* scelti per il *benchlearning* dovrebbero essere infatti organizzazioni che realizzano buone pratiche che, se adattate e introdotte nella propria organizzazione, conducono ad un miglioramento della *performance*. Poiché l'innovazione è spesso derivante da confronti con organizzazioni appartenenti a settori diversi, la ricerca di *partner* per il *benchlearning* non dovrebbe essere limitata a organizzazioni simili alla propria.

Introducendo nell'organizzazione ciò che si è appreso attraverso il processo di *benchlearning* si sta inevitabilmente generando la propria buona pratica.

## 2. Il CAF e il *benchlearning*

L'autovalutazione rappresenta un passo preliminare per avviare un processo di *benchlearning* e pervenire all'individuazione dei successivi cambiamenti da introdurre dal momento che consente una diagnosi dell'organizzazione e la conoscenza e la comprensione dei punti di forza e delle aree da migliorare. Prima di introdurre il *benchlearning* è importante avere una visione chiara della *performance* attuale dell'organizzazione per poter decidere le aree/criteri rispetto ai quali definire un processo di miglioramento.

Fare *benchlearning* usando il CAF implica dunque che l'organizzazione abbia valutato la sua *performance* in relazione ad almeno 4 aree chiave:

1. il personale;
2. i clienti;
3. il contesto nel quale l'organizzazione opera;
4. la *performance* complessiva dell'organizzazione.

An assessment of results in these key areas will give us a comprehensive view of what an organisation is achieving and will provide us with performance data and appropriate metrics.

However, in order to offer the full range of benefits that can be obtained by a benchlearning activity, it is also necessary to consider the question of governance and how the organisation is managed; this is reflected in the enablers criteria of the CAF model, which describe how the organisation approaches issues such as the setting of objectives, the development of human resources, the function of leadership, resources management and processes, etc.

Every function, process and task of the organisation can be the subject of benchlearning. The advantage of linking benchlearning initiatives to CAF is that the CAF framework with the 9 criteria and 28 subcriteria can be used to identify the organisations problem areas and look for appropriate bench learning partners that have performed well in the given areas.

A self-assessment with CAF should lead to the drawing up of an action plan addressing the areas of improvement. Bench learning with other organisations is just one way to realise these improvement actions. As in the case for self-assessment, benchlearning has an inherent idea of continuity and performance improvement over the long term.

Given the increased use of CAF in Europe, it has become easier to find bench learning partners through CAF. The EIPA CAF resource centre, with the help of the national correspondents and its network of organisations, keeps track of CAF users in Europe and invites them to introduce their good practices in the EIPA database.

When registering as a CAF user at the website of the European Institute of Public Administration (EIPA) – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – an organisation is able to register its organisation details, its CAF self-assessment scores (optional & confidential) and information on its good practices.

By offering key information the database can help public sector organisations identify suitable benchlearning partners i.e. to allow a search for CAF users in a particular country, sector of activity, or good practice area.

### 3. Benchlearning cycle and project

Schematically, bench learning can be presented as a 5-step cycle:

1. Plan
2. Collect, measure and compare
3. Analyse
4. Adapt
5. Evaluate and repeat

Una valutazione dei risultati in queste aree chiave restituirà una visione complessiva del livello raggiunto dall'organizzazione, oltre a fornire i dati di *performance* e gli appropriati parametri.

In ogni caso, per beneficiare pienamente dell'attività di *benchlearning*, è anche necessario considerare la questione della *governance* e di come l'organizzazione è gestita; ciò trova corrispondenza nei fattori abilitanti del modello CAF che descrivono appunto come l'organizzazione definisce gli obiettivi, sviluppa le risorse umane, gestisce la *leadership*, le risorse e i processi, ecc...

Il *benchlearning* può riguardare qualsiasi funzione, processo o competenza specifica dell'organizzazione. Il vantaggio di collegare le iniziative di *benchlearning* al CAF è rappresentato dalla possibilità di identificare, attraverso i suoi 9 criteri e 28 sottocriteri, sia le aree problematiche dell'organizzazione che i partner che invece eccellono in quelle stesse aree.

Un'autovalutazione condotta con il CAF dovrebbe portare alla definizione di un piano di miglioramento. Il *benchlearning* con altre organizzazioni è un modo per realizzare queste azioni di miglioramento. Come nel caso dell'autovalutazione anche nel *benchlearning* è insita l'idea della continuità e del miglioramento delle performance nel lungo termine.

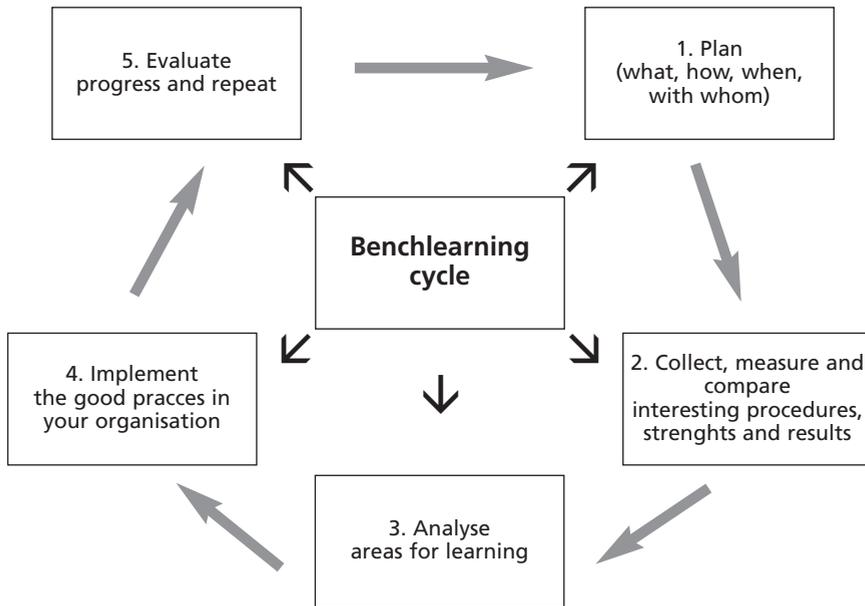
Dato il notevole incremento nell'uso del CAF in Europa, è diventato più facile trovare *partner* per il *benchlearning*. Il Centro Risorse CAF dell' EIPA, con l'aiuto dei corrispondenti nazionali e il suo *network* di organizzazioni, registra gli utilizzatori del CAF in Europa e li invita a introdurre le buone pratiche nel proprio *database*.

Iscrivendosi come utente CAF al sito web dell' EIPA (*European Institute of Public Administration*) – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – un'organizzazione può descrivere, attraverso l'utilizzo di un *format*, le proprie caratteristiche, il punteggio ottenuto con l'autovalutazione CAF (opzionale e confidenziale) e informazioni sulle proprie buone pratiche. Offrendo queste informazioni, il *database* può aiutare le organizzazioni pubbliche ad identificare i partner più appropriati per il *benchlearning*, ad esempio a ricercare un utente CAF in un particolare paese, settore di attività, o tipologia di buona pratica.

### 3. Il ciclo del *benchlearning* e il progetto

Schematicamente, il *benchlearning* può essere presentato come un ciclo a 5 step:

1. Pianificare;
2. Raccogliere, misurare e comparare;
3. Analizzare;
4. Adattare;
5. Valutare e ripetere.



### *1. Plan*

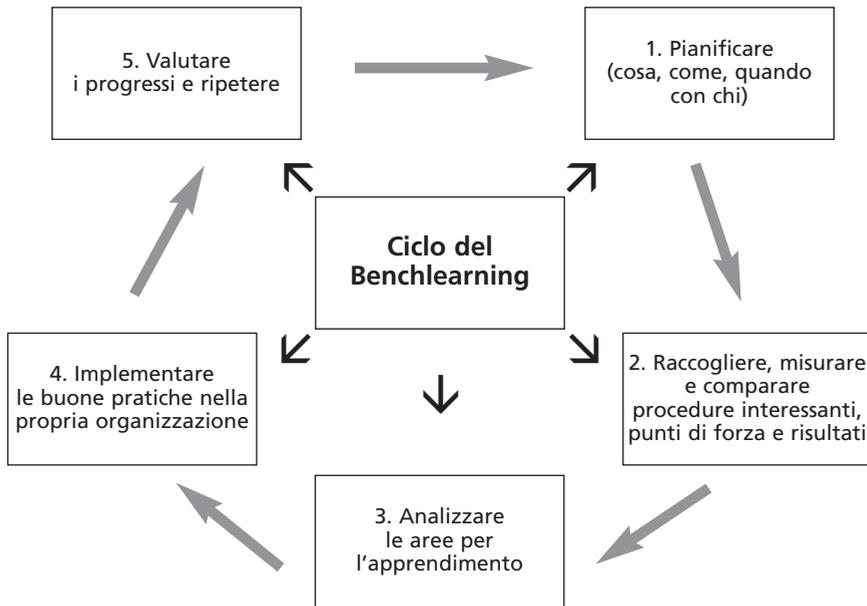
In the first step of bench learning projects – the planning – suitable partners are searched, identified and approached. Bench learning projects can be set up among two or more partners. It is very important to appoint a project manager in each organisation. Among the project participants a coordinator can be chosen. The partners must agree upon the areas and/or results that will be addressed taking into account the roles and contributions of the various partners. They should always have in mind balancing the contributions made and benefits received by the partners, creating a win-win situation for all participants. The partners should also agree a code of conduct which may include deadline conformities and rules on confidentiality, management and security of information.

### *2. Collect, measure and compare*

During the second stage, interesting procedures and suggestions from the partner organisations to address the identified problems are collected as well as results achieved in the relevant areas. This data gathering can be done by well prepared questionnaires, through participant meetings and/or by site visits. All information collected – information on successes and failures – should be compared and/or measured and differences and preconditions for success identified.

### *3. Analyse*

The third step is the analysis. Participant organisations are asked to define the causes of the problems that occurred in each area. They are also asked, wherever possible, to determine the root causes of problems and to understand how the reasons can be key to making the successful first steps in resolution of problems. Once the problem causes are known, it is necessary to choose or adapt good practices or identify other potentially successful solutions. It is also recommended that project participants determine why some procedures,



### 1. Pianificare

Nel primo *step* dei progetti di *benchlearning* – la pianificazione – si ricercano e identificano i *partner* appropriati. I progetti di *benchlearning* possono coinvolgere due o più *partner*. È molto importante nominare un responsabile di progetto in ciascuna organizzazione. Tra i partecipanti al progetto, si può inoltre scegliere un coordinatore. I *partner* devono concordare sulle aree e/o risultati da confrontare prendendo in considerazione i ruoli e i contributi di ciascuno. Si deve sempre tenere presente un equilibrio tra i contributi apportati e i benefici ricevuti da tutti i *partner*, creando una situazione vantaggiosa per tutti i partecipanti. I *partner* devono anche concordare un codice di condotta che comprenda il rispetto delle scadenze, le regole sulla confidenzialità, la gestione e la sicurezza delle informazioni.

### 2. Raccogliere, misurare e comparare

Nel secondo *step* si raccolgono procedure di interesse e suggerimenti volti alla soluzione dei problemi identificati, così come i risultati conseguiti nelle aree oggetto di analisi. Questa raccolta di dati può essere fatta tramite questionari adeguati o incontri con i partecipanti o tramite visite sul posto. Tutte le informazioni raccolte – sui successi e sui fallimenti – devono essere comparate e/o misurate e devono essere identificate le differenze e i fattori critici di successo.

### 3. Analizzare

Il terzo *step* è rappresentato dall'analisi. Alle organizzazioni partecipanti è richiesto di individuare le cause dei problemi presenti in ciascuna area. È anche loro richiesto, laddove possibile, di identificare le cause originarie dei problemi e capire come tali motivi possono contenere elementi per l'individuazione di un primo passo verso la risoluzione del problema. Una volta definite le cause dei problemi, è necessario scegliere o adattare le buone pra-

results or methods are more suitable and successful than others and document these findings.

### *4. Adapt*

The fourth stage is the implementation. It includes the selection of good ideas, suggestions, procedures and solutions and their introduction into the daily practice of the organisation. The full agreement, involvement and participation of employees at this stage is crucial to successful implementation. Employees should also of course be aware of the progress of the project at all stages as part of the organisations normal communication channels.

A final report should be drafted including a list of the good practice suggestions, their implementation and expected results/outcomes.

### *5. Evaluate and repeat*

The final stage is an evaluation of the results of the project. An assessment is made of the results of the bench learning project and decisions are taken on the next steps. These steps may include improving existing processes, including new suggestions/ideas - the main point here is that continuous improvement is a dynamic process and affects, and therefore necessitates the involvement of, all stakeholders. To measure the improvements achieved on an ongoing basis it is important to monitor progress, it is therefore recommended that organisations repeat a full self-assessment based on the CAF Model.

## 4. Potential pitfalls

- To limit yourself to your own sector to look for bench learning partners. Some processes such as the measurement of customer or people satisfaction – although from different sectors – are common and can be compared effectively with different kinds of organisations. It's about “getting out of the box”;
- To focus only on the comparison measures of the performance, without taking into account the processes and the activities that lead to good practices;
- To expect that benchmarking is going to be fast or easy;
- Spending too much time and resource in one specific phase of the process;
- Have the expectation that all the components of the organisation can be compared with other organisations;
- Asking for information and data without being prepared to share your own data and information with others, and inversely, to expect that other organisations will openly share information that is valuable to them in commercial terms, although in our experience most organisations are happy to share most information if the right partnership is established at the outset, respecting others and working in the true spirit of partnership is fundamental to successful bench learning projects;
- The longer the bench learning process takes, the more difficult it is to maintain enthusiasm and the commitment of people responsible for promoting action and ultimately its implementation.

tiche o identificare altre potenziali soluzioni di successo. Si raccomanda anche che gli altri partecipanti al progetto approfondiscano il perché alcune procedure, risultati o metodi sono più appropriati e vantaggiosi di altri, documentando le conclusioni raggiunte.

#### 4. *Adattare*

Il quarto *step* è rappresentato dall'implementazione. Esso include la selezione e l'introduzione, nella pratica quotidiana dell'organizzazione, di idee, suggerimenti, procedure e soluzioni individuate. Il pieno accordo, il coinvolgimento e la partecipazione del personale a questo stadio è cruciale per il successo dell'implementazione. Ovviamente il personale deve essere messo a conoscenza dei progressi del progetto ad ogni suo stadio, facendo ricorso ai normali canali di comunicazione dell'organizzazione.

Infine deve essere redatto un *report* finale comprendente un elenco delle buone pratiche suggerite, le modalità di implementazione previste e i risultati e gli impatti attesi.

#### 5. *Valutare e ripetere*

Lo *step* finale consiste in una valutazione dei risultati del progetto. Viene fatta una valutazione dei risultati del *benchlearning* e vengono prese decisioni in merito agli *step* successivi. Questi *step* possono includere il miglioramento di processi esistenti, attraverso la formulazione di nuovi suggerimenti/idee: il miglioramento continuo è infatti un processo dinamico che necessita del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse. Per misurare i miglioramenti raggiunti in modo continuativo occorre monitorare i progressi, pertanto si raccomanda alle organizzazioni di ripetere l'autovalutazione completa utilizzando il modello CAF.

### 4. Potenziali trabocchetti

- Limitare la ricerca di *partner* per il *benchlearning* al proprio settore. Alcuni processi come la misurazione della soddisfazione dei clienti o del personale – anche se in settori differenti – sono comuni e possono essere comparati efficacemente con diversi tipi di organizzazione. Si tratta di estrarli dal contesto specifico.
- Concentrarsi solo sulla comparazione delle misure di *performance* senza prendere in considerazione le attività e i processi che generano le buone pratiche.
- Ritenerne che il *benchmarking* sia un'attività facile e veloce.
- Investire troppo tempo e risorse su una specifica fase del processo.
- Aspettarsi che tutti gli elementi dell'organizzazione possano essere comparati con le altre organizzazioni.
- Richiedere informazioni e dati senza essere disposti a condividere i propri con gli altri e, di contro, aspettarsi che le altre organizzazioni condividano apertamente informazioni che per loro hanno un valore commerciale. Sebbene nella nostra esperienza la maggior parte delle organizzazioni sono disposte volentieri a scambiare le proprie informazioni. Una volta coinvolti i *partner* giusti, rispettare i *partner* e lavorare nello spirito del partenariato sono elementi fondamentali per il successo di qualsiasi progetto di *benchlearning*.
- Prolungare nel tempo il progetto. Quanto più a lungo dura il progetto di *benchlearning*, tanto più difficile diventa mantenere l'entusiasmo e l'impegno dei responsabili a garantire l'implementazione del progetto.

## Glossary

### *Accountability*

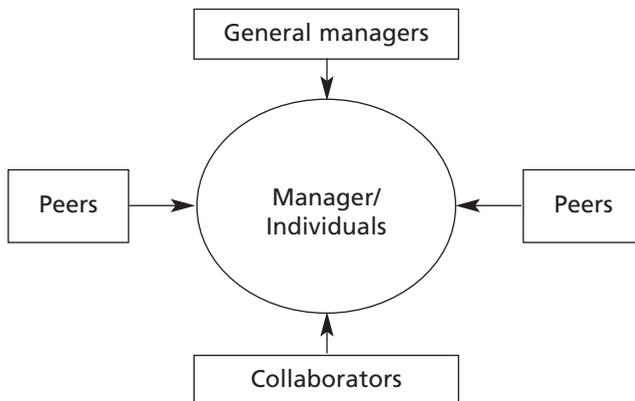
Accountability is the obligation to answer for responsibilities that have been conferred and accepted and to report on the utilization and management of resources entrusted. The people who accept accountability are responsible for answering questions and reporting on resources and operations that are under their control to those people who have to hold accountability. So both parts have their duties.

### *Appraisal/Performance appraisal*

“Performance appraisal” needs to be understood in the management context. Usually, the management system of an organisation will include the assessment of individual employees’ job performance. This practice helps to monitor the departmental and overall organisational performance by aggregating the individual performance at different management levels within the organisation. The personal appraisal interview between the individual employee and his/her line manager is the most common way for appraisal to be carried out. During the interview, in addition to an appraisal of performance, other aspects of the individual’s employment can be assessed including level of job knowledge and competences from which training needs can be identified. In a TQM approach, the PDCA, based on continuous improvement, is used at the individual level: PLAN the job for the coming year, realise the job (DO), CHECK your realisation during the performance appraisal interview and adapt (ACT) if necessary for the next year: the objectives, the means and the competences.

There are several ways to increase the objectivity of performance appraisal:

- The upward appraisal where managers are evaluated by employees directly reporting to them.
- The 360 degrees appraisal where managers are evaluated from different points of views: general managers, peers, collaborators and customers.



## 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.

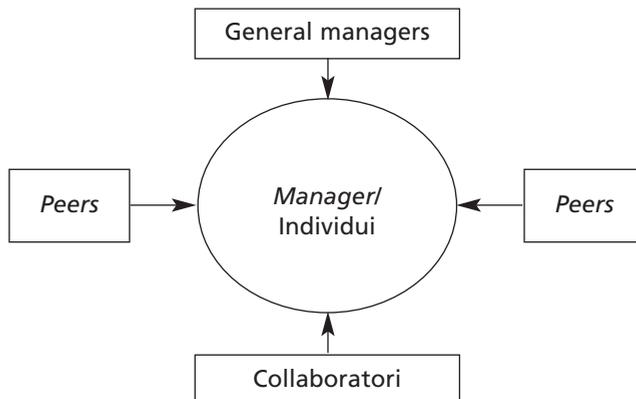
### Valutazione/Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle *performance* è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Di solito, il sistema di gestione include anche la valutazione delle prestazioni 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 prestazioni, 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 (PLAN) il lavoro per l'anno successivo, realizzare il lavoro (DO), CONTROLLARE (CHECK) lo svolgimento durante l'esecuzione e adattare (ACT) se necessario per l'anno successivo: obiettivi, mezzi e competenze.

Ci sono diversi modi di migliorare l'obiettività della valutazione delle prestazioni 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.



### *Action Plan*

A document which is a plan of tasks, allocation of responsibilities, goals for the implementation of the project (e.g. targets/deadlines) and resources needed (e.g. hours, money).

### *Audit*

Auditing is an independent appraisal function to examine and evaluate the activities of an organisation and its results. The most common audits are: financial audit, operational audit, ICT audit, compliance audit and management audit. Three levels of auditing control activity can be distinguished:

- Internal control carried out by management.
- Internal auditing by an independent unit of the organisation. In addition to compliance/regulation activities it may also have a role in controlling the effectiveness of the organisations internal management.
- External auditing done by an independent body from outside the organisation.

### *Balanced Scorecard*

The Balanced Scorecard (BSC) is a whole of quantitative measurements evaluating to what extent the organisation succeeds in realising its mission and strategic objectives. These measurements are built up around four viewpoints: innovation and learning (people management), internal processes, customers, and financial management. The indicators of each approach are linked to each other through a cause-effect relationship. These relationships are based on hypotheses that have to be monitored permanently.

The BSC is also very useful as a communication tool for management to inform the people in the organisation and the stakeholders to what extent the strategic plan has been realised.

The Balanced Scorecard is increasingly used in the public sector in Europe.

It should be noted that the Balanced Scorecard can be used within CAF assessment.

### *Benchmark*

A measured achievement at a high level (sometimes referred to as “best-in-class” see Benchmarking below); a reference or measurement standard for comparison; or a performance level which is recognised as the standard of excellence for a specific process.

### *Benchmarking*

There are numerous definitions of benchmarking but the key words associated with benchmarking are ‘to make comparison with others’.

“Benchmarking is simply about making comparisons with other organisations and then learning the lessons that those comparisons reveal”. (Source: European Benchmarking Code of Conduct)

In practice, benchmarking usually encompasses:

- regularly comparing aspects of performance (functions or processes) with those organisations which are considered to be good practitioners; sometimes reference is made to best in class but as no one can ever be certain as to who is best the term good is preferred;
- identifying gaps in performance;
- seeking fresh approaches to bring about improvements in performance;
- following through with implementing improvements; and
- following up by monitoring progress and reviewing the benefits.

### **Piano d'Azione (*Action Plan*)**

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

### **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 della dirigenza. Possono essere distinti tre livelli di attività di *auditing*:

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

### **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 dell'autovalutazione 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.

### **Benchmarking**

Ci sono numerose definizioni di *benchmarking* ma il concetto chiave correlato al *benchmarking* è "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.

Benchmarking in European Public Administrations usually focuses on the learning aspects and is now more commonly referred to as ‘**Benchlearning**’ as learning how to improve through sharing knowledge, information, and sometimes resources, is recognised to be an effective way of introducing organisational change. It reduces risks, is efficient and saves time.

### *Strategic benchmarking*

Strategic Benchmarking is used where organisations seek to improve their overall performance by examining the long-term strategies and general approaches that have enabled high-performers to succeed. It involves comparisons of high-level aspects, such as core competencies; the development of new products and services; a change in the balance of activities or an improvement in capabilities for dealing with changes in the background environment.

### *Best/Good practice*

Superior performances, methods or approaches that lead to exceptional achievement. Best practice is a relative term and sometimes indicates innovative or interesting business practices, which have been identified through benchmarking. As with Benchmark it is preferable to talk about “good practice” since one cannot be sure that there is not a better one.

### *Bottom-up*

Direction of the flow of, for example, information or decisions from lower levels of an organisation to higher levels. The opposite is top-down.

### *Brainstorming*

Used as a team working tool to generate ideas without constraints in a short period of time. The most important rule is to avoid any kind of criticism during the ideas production phase.

### *Business Process Re-engineering (BPR)*

We can always make further improvements to an existing process by means of minor adaptation (Kaizen approach). In some case, this approach is no longer suitable for accomplishing the required goals and it may be necessary to redesign the whole process. We call this approach BPR (Business process Re-engineering) or simply re-engineering. The idea of BPR is to completely redesign the process, which creates opportunities for making a big leap forward or for accomplishing an important breakthrough. Once this new process has been implemented, you may then return to the process of searching for ways to make gradual continual improvements to optimise the process.

### *Change management*

Change management involves both generating the needed changes in an organisation, usually preceded by Modernisation and Reform agendas, and mastering the dynamics of change by organising, implementing and supporting the change.

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.

**Reingegnerizzazione dei processi (BPR)**

È sempre possibile apportare ulteriori miglioramenti ad un processo esistente attraverso piccoli adattamenti (miglioramento graduale - approccio Kaizen). In qualche caso, però, questo approccio non è idoneo a perseguire gli obiettivi richiesti e può essere necessario riprogettare l'intero processo. Questa tecnica si chiama BPR (Reingegnerizzazione dei processi) o semplicemente reingegnerizzazione. L'idea del BPR è di riprogettare completamente il processo in modo da creare le opportunità per realizzare significativi miglioramenti (miglioramento drastico). Una volta che questo nuovo processo è stato implementato, e il miglioramento drastico è stato ottenuto si può ritornare alle tecniche di miglioramento graduale per ottimizzare nel tempo il processo.

***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.

### *Code of conduct*

May be expressed or implied, Rules and Guidelines, for standards of behaviour for individuals, professional groups, teams or organisations. Codes of conduct may also apply to specific activities, such as auditing or benchmarking and often refer to ethical standards.

### *Competence*

Competences include the knowledge, skills and attitudes of an individual used in practise in a job situation. When an individual is able to carry out a task successfully he/she is regarded as having reached a level of competence.

### *Conflict of interest*

A “conflict of interest” in the public sector refers to a conflict between the public duty and the private interest of a public official, in which a public official’s private-capacity interest could improperly influence the performance of his/her official duties. Even if there is no evidence of improper actions, a conflict of interest can create an appearance of impropriety that can undermine confidence in the ability of that person to act properly.

### *Consensus*

As the word implies this is about reaching agreement and usually follows an initial self-assessment when individual assessors get together to compare and discuss their individual assessments and individual scores. The process usually ends with individual assessors reaching agreement with a combined overall score and assessment for the organisation.

### *Consensus or Self-assessment report*

A report describing the results of self-assessment. This report must include strengths and areas of improvement for the organisation. It may also contain (optional) proposals for improvement in some key projects.

### *Continuous improvement process*

The ongoing improvement of business processes in terms of quality, economy or cycle time. The involvement of all stakeholders of an organisation is normally a pre-requisite in this process.

### *Corporate social responsibility*

Corporate Social Responsibility is a commitment by private and public sector organisations to contribute to sustainable development working with employees, their families, local communities, and society at large to improve the quality of life. The aim is to bring benefits both for organisations and wider society.

### *Cost effectiveness*

The relationship between the effects that are implied by the goals of the organisation and the costs – possibly including the full social cost – of achieving them. See also effectiveness.

### *Critical success factor*

The prior conditions that must be fulfilled in order that an intended strategic goal can be achieved. It highlights those key activities or results where satisfactory performance is essential in order for an organisation to succeed.

### **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, è considerato aver raggiunto un livello di competenza adeguato.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **Efficacia tecnica**

Relazione tra l'impatto ottenuto dalle attività dell'organizzazione (o di politiche pubbliche in generale) attraverso il raggiungimento degli obiettivi e i relativi costi, possibilmente includendo anche i costi sociali. Vedere anche efficacia.

### **Fattori critici di successo**

Si tratta delle attività chiave o dei risultati il cui livello di *performance* risulta essenziale per il raggiungimento dell'efficacia dell'amministrazione.

### *Citizen/Customer*

The term citizen/customer is used to emphasise the dual relationship between the public administration on the one hand, the users of public services and, on the other hand, all the members of the public, who as citizens and taxpayers have a stake in the services and their outputs.

### *Diversity*

Diversity relates to **differences**. It may refer to values, attitudes, culture, philosophy or religious convictions, knowledge, skills, experience and lifestyle between groups, or individuals within a group. It may also be on the basis of gender, national or ethnic origin, disability or age.

In public administration a diverse organisation would be considered to be one which reflects the society it serves.

### *Economy*

Economy and economising refer to prudent financial management including reducing costs through more efficient purchasing processes and saving money without affecting the quality of outputs or objectives.

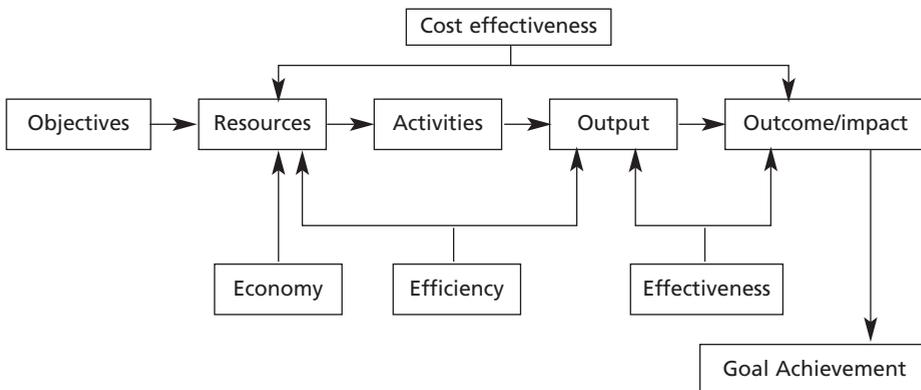
### *Effectiveness*

Effectiveness is the relation between the set goal and the impact, effect or outcome achieved.

### *Efficiency*

Outputs in relation to inputs or costs. Efficiency and Productivity may be regarded as one and the same. Productivity may be measured in ways that capture either the input of all factors of production (total factor productivity) or a specific factor (labour productivity or capital productivity).

### *Efficiency – Effectiveness- Economy*



**Cittadino/cliente**

Il termine cittadino/cliente è utilizzato per enfatizzare la doppia relazione tra la pubblica amministrazione e, da un lato, gli utilizzatori dei servizi pubblici, e dall'altro, tutti i membri della società pubblica, che siano contemporaneamente cittadini e contribuenti e che hanno un interesse nei servizi e nei prodotti erogati.

**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.

**Efficienza tecnica (economy)**

Agire in maniera efficiente ed economizzare sono i modi di governare i processi realizzati attraverso una prudente gestione finanziaria ed organizzativa che include la riduzione dei costi attraverso processi d'acquisto più efficienti e il risparmio di danaro senza influenzare la qualità di risultati o obiettivi.

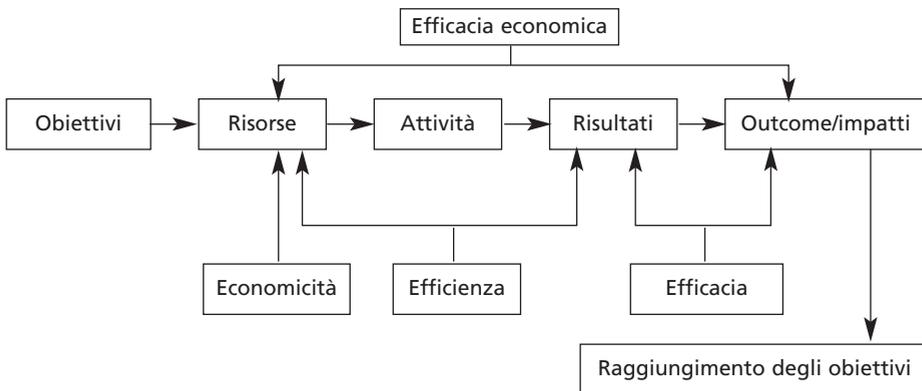
**Efficacia**

L'efficacia è la relazione tra il gli effetti ottenuti da una politica pubblica o un intervento, misurati in termini di risultati (*output*) ed impatti (*outcome e impacts*) rispetto al bisogno da trattare (efficacia esterna) e agli obiettivi posti in fase programmatica (efficacia interna). La ricerca di valutazione ha sottolineato l'esigenza di distinguere tra efficacia netta (e cioè i mutamenti attribuibili solo all'intervento realizzato) dall'efficacia lorda (i cambiamenti che sono influenza sia dall'intervento realizzato sia da altre variabili del contesto).

**Efficienza**

*Output* prodotti in relazione agli *input* impiegati e ai costi sostenuti. La produttività può essere considerata allo stesso modo. La produttività può essere misurata in modo da considerare sia gli input di tutti i fattori di produzione (fattori produttivi complessivi) sia uno specifico fattore di produzione (produttività del lavoro o produttività del capitale).

**Efficienza- Efficacia- Economicità**



### *eGovernment*

The use of Information and Communication Technology (ICT) in public administrations. Combined with organisational change and new skills it helps to improve public services and democratic processes and also strengthen support to public policies. eGovernment is regarded as an enabler to realise a better and more efficient administration. It can improve the development and implementation of public policies and help the public sector to cope with the potentially conflicting demands of delivering more and better services with fewer resources.

### *Empowerment*

A process by which more authority is given to an individual or a group of people in the decision making process, It may apply to citizens or employees by involving the person/group and by granting them a degree of autonomy in their actions/decisions.

### *Ethics*

Ethics in Public Service may be defined as those common values and norms to which public servants subscribe in carrying out their duties. The moral nature of these values/norms, which may be stated or implicit, refer to what is considered to be right, wrong, good or bad behaviour. Whereas values serve as moral principles, norms may also state what is legally and morally correct in a given situation.

### *Evaluation*

Examining whether actions undertaken have given desired effects and whether other actions could have achieved a better result at a lower cost.

### *Evidence*

Information that supports a statement or fact. Evidence is considered to be essential in forming a firm conclusion or a judgement.

### *Excellence*

Outstanding practice in managing an organisation and achieving results which are based on a set of Fundamental Concepts from Total Quality Management as formulated by EFQM. These include: results orientation, customer focus, leadership and constancy of purpose management by processes and facts, involvement of people, continuous improvement, and innovation, mutually beneficial partnerships, corporate social responsibility.

### *Follow-up*

Subsequent to a self-assessment process and changes to an organisation, a follow-up aims at measuring goal achievement against stated objectives. The analysis may result in the launching of new initiatives and adjusting strategy and planning in accordance with the new circumstances.

### *eGovernment*

Uso delle tecnologie informatiche nelle pubbliche amministrazioni. Insieme al cambiamento organizzativo e alle nuove competenze, l'*eGovernment* aiuta a migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e a rafforzare il consenso attorno alle politiche pubbliche. L'*eGovernment* 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.

### **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.

### **Valutazione**

La valutazione consiste nell'elaborazione di un giudizio sul valore di un intervento, di un'organizzazione o dell'operato di un individuo sulla base di criteri e standard espliciti. Si basa su informazioni che vengono specificamente raccolte e interpretate per sostenere il giudizio. Se si valuta un intervento, ad esempio una politica pubblica o un progetto pubblico, il giudizio riguarda i bisogni che devono essere soddisfatti e gli effetti prodotti dall'intervento (utilità), oltre a rispondere alla domanda se le azioni intraprese avrebbero potuto raggiungere un migliore risultato ad un costo inferiore (sostenibilità).

### **Evidenza**

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

### **Eccellenza**

Significativa pratica di gestione di un'organizzazione e raggiungimento dei risultati basati su un insieme di concetti fondamentali del *Total Quality Management* formulati dall'*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.

### *Follow-up*

Azione successiva al processo di autovalutazione e ai cambiamenti interni, che mira a misurare i risultati raggiunti sulla base degli obiettivi preposti. L'analisi può portare al lancio di nuove iniziative e al conseguente aggiustamento delle strategie.

### *Governance*

The main elements of good public governance are determined by the appointed framework of authority and control. It will set out: the reporting obligation on the goals achievement, transparency of actions and decision making process to the stakeholders, efficiency and effectiveness, responsiveness to the needs of society, anticipation of the problems and trends and respect of the law and rules.

### *Human resources management*

Managing, developing and utilising the knowledge, skills and full potential of the employees of an organisation in order to support policy and business planning and the effective operation of its processes.

### *Indicators*

Measures that are indicative i.e. showing the outcome of an action.

#### *Performance Indicators*

These are the numerous operational measures used in Public Administration to help us

- Monitor
- Understand
- Predict and
- Improve how we function and perform.

There are several terms used to measure organisational performance; outcomes, measures, indicators, parameters. However measurement terminology is less important and we should use terms with which we are comfortable and familiar. If we follow Pareto's principle we realise that around 20% of what we do will deliver 80% of our outcomes. It is important therefore that we at least measure the performance of those processes that are essential to the delivery of our desired results.

#### *Key performance Indicators*

Those measures that are most critical, and measure the performance of those key processes, essentially contained in CAF criteria 4 and 5, which are most likely, to influence the effectiveness and efficiency of our key performance outcomes.

A good example of customer satisfaction may be measurements in customer/citizen results of the performance of the processes we have put in place for delivering customer/citizen products and services.

### *Innovation*

Innovation is the process of translating good ideas into new services, processes, tools, systems and human interaction. An organisation may be described as innovative when an existing task is performed in a way new to the workplace, or when the organisation offers customers a new service in a different way such as self-service via the internet.

### **Governance**

Indica le responsabilità e i processi attraverso cui vengono governate le organizzazioni (anche pubbliche) e le politiche da queste attuate. In particolare, richiama il fatto che l'azione pubblica è sempre più caratterizzata da politiche multilivello (elaborate e realizzate con il concorso di più livelli istituzionali, da quello internazionale a quello locale) e da intense relazioni tra pubblico e privato. I principali elementi di una buona governance pubblica sono determinati dalla struttura di direzione e controllo. Essa disporrà: la rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi, la trasparenza delle azioni e del processo decisionale nei confronti dei portatori di interesse, efficienza ed efficacia, risposta ai bisogni della società, l'anticipazione dei problemi e tendenze, il rispetto delle leggi e delle regole.

### **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.

### **Indicatori**

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

#### **Indicatori di *performance***

Misure sintetiche di carattere quantitativo o qualitativo che permettono di delineare il livello e l'andamento di un obiettivo da raggiungere, di una risorsa mobilitata, di una realizzazione, di una variabile di contesto (economica, sociale o ambientale).

Numerose misure operative sono usate nella Pubblica Amministrazione per:

- monitorare
- capire
- prevedere e
- migliorare il funzionamento e le prestazioni realizzate.

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. È importante quindi almeno misurare la performance di quei processi che sono essenziali per il conseguimento dei risultati desiderati.

#### **Indicatori di *performance* chiave**

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

### **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 come il *self-service* attraverso *internet*.

### *Input*

Any kind of information, knowledge, material and other resources used for production.

### *ISO*

ISO (International Organization for Standardization) is a global network that identifies what International Standards are required by business, government and society, develops them in partnership with the sectors that will put them to use, adopts them by transparent procedures based on national input and delivers them to be implemented worldwide. ISO Standards specify the requirements for state-of-the-art products, services, processes, materials and systems, and for good conformity assessment, managerial and organisational practice.

### *Key performance results*

The results the organisation is achieving with regard to its strategy and planning related to the needs and demands of the different stakeholders (external results); and the results of the organisation in relation to its management and improvement (internal results).

### *Knowledge management*

Knowledge Management is the explicit and systematic management of vital knowledge - and its associated processes of creation, organization, diffusion, use and exploitation.

It is important to note that knowledge encompasses both tacit knowledge (that contained in people's minds) and explicit knowledge (codified and expressed as information in databases, documents etc.). A good knowledge programme will address the processes of knowledge development and transfer for both these basic forms. The most vital knowledge in most organizations is often related to: Customer Knowledge, Knowledge in Processes, Knowledge in Products and Services, customised to users' needs, Knowledge in People, Organizational Memory, drawing on lessons from the past or elsewhere in the organization, Knowledge in Relationships, Knowledge Assets, measuring and managing intellectual capital. A wide variety of practices and processes are used in knowledge management. Some of the more common ones are: Creating and Discovering, Sharing and Learning (communities of practices), Organizing and Managing.

### *Leaders*

Traditionally we associate the term Leader with those responsible for an organisation.

### *Leadership*

The way in which leaders develop and facilitate the achievement of the mission and vision of the organisation. It reflects how they develop values required for long-term success and implement them via appropriate actions and behaviours. It indicates how leaders are personally involved in ensuring that the management system is developed, implemented and reviewed and that organisations permanently focus on change and innovation.

### *Learning*

The acquiring and understanding of knowledge and information that may lead to improvement or change. Examples of organisational learning activities include benchmarking/benchlearning, internally and externally led assessments and/or audits, and best practice studies. Examples of individual learning include training and developing skills.

### *Input*

Qualsiasi tipo di informazione, conoscenza, risorse materiali o di altro tipo finalizzate alla produzione (di beni e servizi - *output*).

### **ISO**

ISO (*International Organization for Standardization*) è un *network* globale che identifica quali *standard* internazionali sono richiesti dalle aziende, 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.

### **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).

### *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, ecc.). Un buon programma di gestione della conoscenza affronterà nei 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, conoscenza attinguta 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. Alcune delle più comuni sono: creazione e scoperta, condivisione e apprendimento, condivisione e apprendimento (comunità di pratiche), organizzazione e gestione.

### *Leaders*

Tradizionalmente associamo il termine *leader* a coloro che sono responsabili di un'organizzazione.

### *Leadership*

Il modo in cui i *leader* sviluppano e facilitano il raggiungimento della missione e visione dell'organizzazione. La *leadership* riflette il modo in cui si 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 sistema di gestione sia sviluppato, implementato e rivisto e che l'organizzazione sia costantemente concentrata sull'innovazione e sul cambiamento.

### **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.

### *Learning environment*

An environment within a working community where learning takes place in the form of skill acquisition, knowledge sharing, the exchange of experience, and dialogue on best practice.

### *Learning organisation*

An organisation where people continually expand their capacity to achieve the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are fostered, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning within the context of the whole organisation.

### *Mission*

A description of what an organisation should achieve for its stakeholders. The mission of a public sector organisation results from a public policy and/or statutory mandates.

It is the organisation's "raison d'être".

The final goals an organisation sets out to achieve in the context of its mission are formulated in its vision.

### *Network*

An informal organisation connecting people or organisations that may or may not have a formal line of command. Members of the network often share values and interests.

### *Objectives (goals/ aims/ targets)*

A formulation of a desired situation describing the desired results or effects as defined in the mission of the organisation.

#### *Strategic objectives*

Global objectives for the mid-and long-term indicate the overall direction to which the organisation wants to go. It describes the final results or effects (outcomes) it wants to pursue.

#### *Operational objectives*

They are a concrete formulation of the strategic objectives, e.g. at unit level. An operational objective can be immediately transformed into a set of activities and tasks.

### *Organisational culture*

The total range of behaviours, ethics, and values which are transmitted, practised and reinforced by members of organisations; influenced by national, socio-political and legal traditions and systems.

### *Organisational structure*

The way an organisation is structured, i.e. the division of work areas or functions, formal chains of communication between management and employees, and the way tasks and responsibilities are divided throughout the organisation.

### **Ambiente di apprendimento**

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*.

### **Organizzazione che apprende**

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.

### **Missione**

Descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi portatori di interesse. 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.

### **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.

### **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 (*outcomes*) che l'organizzazione si propone di perseguire.

#### **Obiettivi operativi**

Rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti.

### **Cultura organizzativa**

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

### **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.

### *Output*

The immediate result of production, which may be either goods or services. There is a distinction between intermediate and final outputs, the former being products delivered from one department to another within an organisation, the latter outputs delivered to someone outside the organisation.

### *Outcome*

The overall effect that outputs have on external stakeholders or wider society.

*Example of Output and Outcome:* Stronger conditions for possessing firearms lead to fewer permits. The intermediate output is that there are fewer permits issued. The final output is that there are less firearms circulating in society. These outputs lead to the outcome that a higher level of safety or feeling of security is achieved.

### *Partnership*

Collaboration with other parties on a commercial or a non-commercial basis to reach a common goal, thus creating added value for the organisation and its customers/stakeholders.

### *PDCA cycle*

A cycle of four stages one has to go through to realise continuous improvement, as described by Deming:

- Plan (project phase)
- Do (execution phase)
- Check (control phase)
- Act (action, adaptation and correction phase)

It emphasises that improvement programs must start with careful planning, must result in effective action, be checked and eventually adapted, and must move on again to careful planning in a continuing cycle.

### *People*

All individuals employed by the organisation including full time, part time, and temporary employees.

### *Perception measurement*

Measurement of subjective impressions and opinions of an individual or a group of people, e.g. the customer's perception of the quality of a product or service.

### *Performance*

A measure of attainment achieved by an individual, team, organisation or process.

### **Output**

I risultati immediati della produzione, che possono essere sia beni che servizi. Tradotto in italiano con il termine “prodotti”. Occorre sottolineare una distinzione tra output intermedi e finali: i primi sono prodotti erogati da un dipartimento ad un altro dipartimento all'interno della stessa amministrazione; i secondi sono *output* erogati a soggetti esterni all'amministrazione.

### **Outcome**

Indica il cambiamento che un'azione pubblica ha ottenuto rispetto alla situazione-problema che doveva affrontare; in particolare, identifica il cambiamento ottenuto sui beneficiari diretti degli interventi. Nel testo del CAF è tradotto in italiano con “effetti”. È distinto dal concetto di impatto (*impact*) poiché quest'ultimo identifica i risultati complessivi sulla società, compresi gli effetti imprevisti, nel medio e lungo periodo.

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'outcome diretto è costituito dal minor numero complessivo di permessi circolanti nella società e dalla diminuzione dei possessori “impropri”. Questi risultati dovrebbero produrre come impatto di medio e lungo periodo una diminuzione degli usi impropri delle armi e la percezione nei cittadini di un più livello più alto di sicurezza.

### **Partnership**

Collaborazione 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*.

### **Ciclo PDCA**

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

- *Plan* (pianificazione);
- *Do* (esecuzione);
- *Check* (controllo);
- *Act* (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.

### **Personale**

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

### **Misurazione delle percezioni**

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

### **Prestazione (*Performance*)**

Misura dell'adempimento di un individuo, gruppo, squadra o processo.

### *Public policy*

A purposeful course of action followed by governmental bodies and officials in dealing with a problem or a matter of public interest. This includes government action, inaction, decisions and non-decisions and it implies choices between competitive alternatives.

### *Procedure*

A description of how activities should take place, in a detailed and defined way.

### *Process*

A process is defined as a set of activities, which transforms a set of inputs into outputs, thereby adding value. The nature of processes in public service organisations may vary greatly, from relatively abstract activities such as support for policy development or regulation of economic activities, to very concrete activities of service provision.

One can distinguish between:

- Core processes are critical to the delivery of products and services
- Support processes deliver the necessary resources
- Management processes steer the organisation and support processes
- Key processes are those of the above processes that are of utmost importance for the organisation.

### *Process diagram*

A graphical representation of the series of actions taking place within a process

### *Process map*

A graphical representation of the series of actions taking place between processes.

### *Process owner*

The person responsible for designing, improving and performing processes, their coordination and integration inside the organisation. Her/his responsibilities include the following:

- Understand the process: How is it carried out in practice?
- Target the process: How does it fit into the broader vision? Who are the internal and external stakeholders and are their expectations met? How does the process relate to other processes?
- Communicate the process to the internal and external stakeholders
- Monitor and measure the process: To what extent is the process efficient and effective?
- Benchmark the process: How do other organizations perform and what can we learn from them?
- Envision the process: What is the long-term vision for the process and what do we have to do to reach it?
- Report the process: What exactly can be improved? Where are the weaknesses and how can they be targeted?

By employing these steps the process owner has the chance to improve the process continually.

### **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.

### **Procedure**

Descrizione dettagliata e puntuale di come dovrebbero svolgersi le attività.

### **Processi**

Un processo è definito come un *set* di attività che trasformano gli *input* in *output* e *outcome*, aggiungendo valore all'organizzazione. La natura dei processi nelle organizzazioni pubbliche può variare molto, da attività relativamente astratte come ad esempio il supporto allo sviluppo delle politiche e la regolamentazione delle attività economiche, ad attività molto concrete di fornitura di servizi.

Si può distinguere fra:

- processi principali fondamentali per l'erogazione di prodotti e servizi;
- processi di supporto per fornire le risorse necessarie;
- processi di gestione per indirizzare l'organizzazione e i processi di supporto;
- processi chiave dei summenzionati processi di rilevante importanza per l'organizzazione.

### **Diagramma del processo**

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

### **Mappa dei processi**

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

### **Responsabile del processo**

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 titolare del processo può migliorare il processo in modo continuo.

### *Public service organisation/Public administration*

A public service organisation is any institution, service organisation or system, which is under the policy direction of and controlled by an elected government (national, federal, regional or local). It includes organisations that deal with development of policy and enforcement of law, i.e. matters that could not be regarded strictly as services.

### *Quality*

Delivering quality in the public sector is concerned with maximising the value of products and services for all stakeholders within a political and financial framework. TQM focuses on procedures and processes that are deemed instrumental in promoting quality.

#### *Quality control*

Systematic control of the organisation's ability to create professional quality in the services it offers and delivers. It is systematic in that the results emerge from a planned, deliberate effort. Some organisations choose a system for quality control based on a quality manual or process manuals. Quality control systems usually contain a select collection of guidelines for implementing quality controls in practice, and how quality is measured and improved.

#### *Quality management*

A method for ensuring that all the activities necessary to design, develop and implement a product or service are effective and efficient with respect to the system and its performance.

#### *Quality management system*

A system that outlines the policies and procedures necessary to improve, control and integrate the processes eventually leading to a better performance.

### *Resources*

Resources include the knowledge, labour, capital, buildings or technology an organisation uses to perform its tasks.

### *Role model*

Persons or organisations who serve as a model in a particular behavioural or social role for other persons to imitate or learn from.

### *SMART objectives*

Objectives state what an organisation has set out to achieve. It is recommended that objectives should be SMART:

- Specific - precise about what you are going to achieve
- Measurable - with quantified objectives
- Achievable
- Realistic - Are the necessary resources available?
- Timed - within manageable timing

### **Amministrazioni pubbliche**

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 hanno a che fare con lo sviluppo di politiche e l'applicazione della legge.

### **Qualità**

Fornire qualità nel settore pubblico significa massimizzare il valore dei prodotti e servizi per tutti i portatori di interesse all'interno di una struttura finanziaria e politica. Il TQM si focalizza su procedure e processi che sono considerati utili per promuovere la qualità.

#### **Controllo della Qualità**

Controllo sistematico della capacità dell'organizzazione di generare qualità attraverso i servizi che offre ed eroga. Il controllo è sistematico nel senso che i risultati emergono da uno sforzo pianificato e ponderato. Alcune organizzazioni scelgono un sistema di controllo qualità basato su manuali della qualità e su manuali di processo. I sistemi di controllo della qualità di solito contengono una selezione di linee guida per mettere in pratica i controlli di qualità e per misurare e migliorare la qualità.

#### **Gestione della Qualità**

Un metodo per assicurare che tutte le attività necessarie per progettare, sviluppare e implementare un prodotto o servizio sono efficaci ed efficienti per quanto riguarda il sistema ed la sua performance.

#### **Sistema di Gestione della Qualità**

Un sistema che riassume le *policy* e le procedure necessarie per migliorare, controllare e integrare i processi che conducono ad una performance migliore.

### **Risorse**

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

### **Modello di ruolo**

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

### **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 quantificabili;
- Raggiungibili (*Achievable*);
- Realistici (*Realistic*) - ovvero realizzabili con le risorse disponibili;
- Raggiungibili entro scadenze precise (*Timed*) - ovvero con una programmazione temporale.

### *Stakeholders*

Stakeholders are all those who have an interest, whether financial or not, in the activities of the organisation, for example, political decision-makers, citizens/customers, employees, society, inspection agencies, media, partners, etc. Government organisations are also stakeholders.

### *Strategy*

A long-term plan of prioritised actions designed to achieve a major or overall goal or to fulfil a mission.

### *Survey*

To collect data on opinions, attitudes or knowledge from individuals and groups. Frequently only a cross-section of the whole population is asked to participate.

### *SWOT Analysis*

Analysis of the Strengths, Weaknesses, Opportunities (potential advantages) and Threats (potential difficulties) of and to an organisation.

### *Term*

Period of time in which results should be achieved

- Short term  
Refers usually to less than one year
- Medium term  
Refers usually to periods of one to five years ahead
- Long term  
Refers usually to periods of more than five years

### *Top-down*

Flow of information and decisions from upper levels to lower levels within an organisation. The opposite is bottom-up.

### *TQM (Total Quality Management)*

A customer focused management philosophy that seeks to continuously improve business processes using analytical tools and teamwork involving all employees. There are several TQM models, the EFQM, the CAF, the Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004 being the most commonly used.

### *Transparency*

Transparency implies openness, communication, and accountability. It is a metaphorical extension of the meaning used in the physical sciences: a “transparent” object is one that can be seen through. Transparent procedures include open meetings, financial disclosure statements, the freedom of information legislation, budgetary review, audits, etc.

### *Value*

Value refers to monetary, welfare, cultural and moral values. Moral values are considered to be more or less universal, whereas cultural values may shift between organisations as well as between countries. Cultural values within an organisation should be transmitted and

**Portatori di interesse (*stakeholder*)**

Sono coloro che hanno un interesse, finanziario o no, nelle attività dell'organizzazione, per esempio decisori politici, cittadini/clienti, impiegati, società, agenzie ispettive, media, partner. Anche le organizzazioni governative possono essere identificate come portatori di interesse.

**Strategia**

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

**Indagine**

Raccogliere dati su opinioni, attitudini o conoscenza da individui o gruppi. In genere solo un campione rappresentativo dell'intera popolazione partecipa all'indagine.

**Analisi SWOT**

Analisi dei punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weakness*) dell'amministrazione e delle opportunità (*Opportunities* - potenziali vantaggi) e minacce (*Threats* - potenziali difficoltà) dell'ambiente circostante.

**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 a periodi da uno a cinque anni.
- Lungo termine:  
Si riferisce 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 l'orientamento *bottom-up*.

**TQM (*Total Quality Management*)**

Filosofia di gestione focalizzata sul cliente che ricorre a processi di miglioramento continuo utilizzando strumenti analitici e coinvolgendo attivamente tutto il personale. Esistono diversi modelli di TQM, l'*EFQM*, lo *Speyer*, il *Malcom Baldrige*, le 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 potrebbero essere cor-

practised and also be related to the mission of the organisation. They may be quite different between non-profit organisations and private businesses.

### *Vision*

The achievable dream or aspiration of what an organisation wants to do and where it would like to be.

The context of this dream and aspiration is determined by the mission of the organisation.

relati alla sua missione. Essi possono essere molto differenti tra le organizzazioni *no profit* e quelle che perseguono il profitto.

### **Visione**

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





