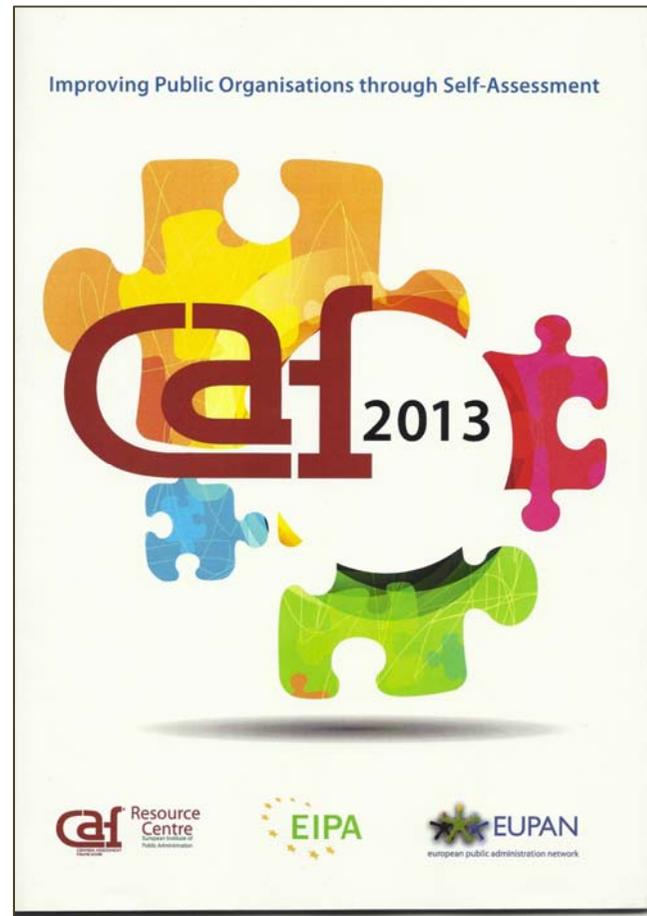




*13 anni di CAF dalla nascita alla maturità*



# Il Modello CAF 2013



# Gli elementi focali del CAF 2013



**Il coinvolgimento dei cittadini Clienti**



**I Processi**



**La Responsabilità Sociale**

# Cosa è cambiato...

Un solo titolo cambiato:

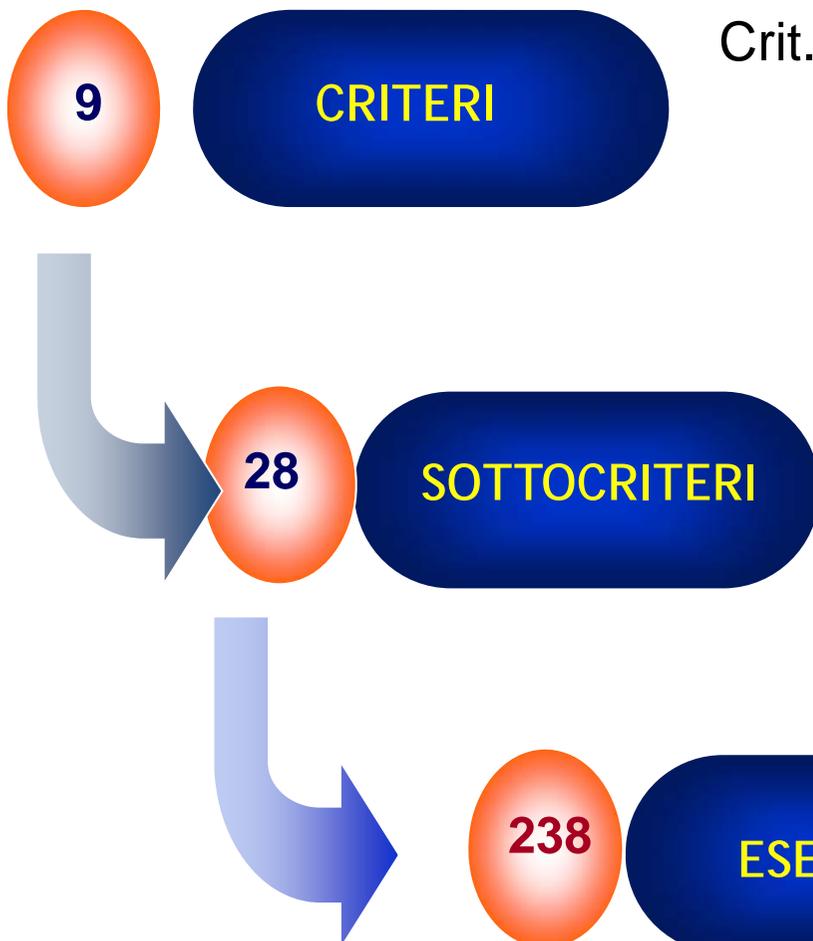
Crit. 8: da “Risultati della Società” a  
**“Risultati relativi alla  
responsabilità Sociale”**

18 titolo su 28 modificati. In dettaglio:

Fattori: in 5 casi ampliamento dei contenuti  
in 1 caso: ridefinizione dei  
contenuti (sottocrit. 5.3)

Risultati: nei criteri 6, 7, 8 ridefiniti i titoli dei  
sottocriteri come “Misure di Percezione”  
e “Misure di Prestazione”

Diversi cambiamenti formali  
e sostanziali in tutti i sottocriteri



# Cosa è cambiato...



Revisione dell'introduzione generale, dell'introduzione ai criteri e aggiunta dell'introduzione ai sottocriteri



Integrazione degli 8 principi di eccellenza e della CEF



Adattamento del glossario

# Cosa è cambiato... L'introduzione

## Introduzione generale:

- **Il contenuto del Modello CAF 2013**

comprende scopo, correlazioni tra criteri e sottocriteri, **i Principi dell'Eccellenza**, riferimento ai valori del Settore Pubblico in Europa, ecc.

- **Come usare il Modello CAF 2013**

comprende linee guida per l'implementazione (riferimento ai 10 step per il miglioramento dell'organizzazione con il CAF) e il riferimento ai sistemi di punteggio

- **Come avere supporto nell'uso del CAF 2013**

comprende riferimenti per informazioni ed assistenza e sintetizza la struttura del CAF External Feedback

# Cosa è cambiato... L'introduzione

## Gli 8 principi dell'Eccellenza:



## Un esempio:

### Principio 1: Orientamento ai Risultati

L'organizzazione si focalizza sui risultati. Vengono raggiunti risultati che soddisfano tutti gli stakeholder dell'organizzazione (autorità, cittadini/clienti, partner e personale che lavora nell'organizzazione) rispetto ai target definiti.

# Cosa è cambiato... I Criteri

**Obiettivo: linguaggio più diretto ed orientato all'azione**

## Criterio 1 Leadership

Considerare l'evidenza di quanto la leadership dell'organizzazione sta facendo per...

Considerare **cosa la leadership dell'organizzazione sta facendo per ...**

### Sotto-criterio 1.2

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

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

### Sotto-criterio 1.4

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

**Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altristakeholder**

# Cosa è cambiato... I Criteri

## Criterio 2 Strategia e Pianificazione

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per ...

**Considerare cosa l'organizzazione sta facendo per ...**

### Sotto-criterio 2.1

Raccogliere informazioni relative alle necessità presenti e future degli stakeholder

**Raccogliere informazioni su necessità presenti e future degli stakeholder  
come pure relative informazioni gestionali**

### Sotto-criterio 2.3

Implementare la strategia e la pianificazione in tutta l'organizzazione

**Comunicare e implementare la strategia e la pianificazione in tutta  
l'organizzazione e riesaminarla in modo sistematico**

# Cosa è cambiato... I Criteri

## Criterion 3 Personale

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per

**Considerare quanto l'organizzazione sta facendo per ...**

### Sotto-criterio 3.3

Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

**Coinvolgere il personale sviluppando un dialogo aperto e responsabilizzazione, supportando il loro benessere**

## Criterion 4 Partnership e Risorse

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per...

**Considerare cosa l'organizzazione sta facendo per ...**

### Sotto-criterio 4.1

Sviluppare e implementare relazioni chiave con i partner

**Sviluppare e gestire partnership con organizzazioni di rilievo**

# Cosa è cambiato... I Criteri

## Criterion 5 Processi

Considerare l'evidenza di quanto l'organizzazione sta facendo per .....

**Considerare cosa l'organizzazione sta facendo per ...**

### Sotto-criterio 5.1

Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

**Identificare, progettare, gestire e innovare i processi su base sistematica coinvolgendo gli stakeholder**

### Sotto-criterio 5.3

Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

**Coordinare i processi attraverso l'organizzazione e con le altre organizzazioni appropriate**

# Cosa è cambiato... I Criteri

## Criterio 6 Risultati i ai cittadini/clienti

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

**Considerare quanto l'organizzazione ha ottenuto per raggiungere le necessità e aspettative dei clienti e cittadini, attraverso i risultati di ...**

## Criterion 7 Citizen/customer related results

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

**Considerare quanto l'organizzazione ha ottenuto per raggiungere le necessità e aspettative del personale, attraverso i risultati di ...**

Sotto-criterio 6 (o 7).1

I risultati delle misure di soddisfazione

**Misure di percezione**

Sotto-criterio 6 (o 7).2

Indicatori di .....

**Misure di prestazione**

# Cosa è cambiato... I Criteri

## Criterio 8 Risultati relativi alla responsabilità sociale

Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione rispetto alla società con riferimento a ...

**Considerare quanto l'organizzazione ha ottenuto rispetto all'impatto sulla società, con riferimento ai **risultati di ...****

### Sotto-criterio 8.1

I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

**Perception measurements**

### Sotto-criterio 8.2

Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

**Performance measurements**

# Cosa è cambiato... I Criteri

## Criterio 9 Risultati relativi alle performance

Considerare l'evidenza degli obiettivi raggiunti dall'organizzazione in relazione a ...

Considerare **i risultati raggiunti** dall'organizzazione, in relazione a ...

### Sotto-criterio 9.1

Risultati esterni: output e outcome rispetto agli obiettivi

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

### Sotto-criterio 9.2

Risultati interni

**Risultati interni: livello di efficienza**

# La descrizione dei Criteri

- Viene riportata la descrizione a livello di criterio e di ogni sottocriterio
- Sono state eliminate le “implicazioni chiave”

# La descrizione dei Criteri: un esempio

## Criterion 1 Leadership

In a representative democratic system, elected politicians make the strategic choices and define the goals they want to achieve in different policy areas. The leadership of public sector organisations assists political authorities in formulating public policies by giving advice based on its expertise in the field. It is responsible for the implementation and realisation of the public policies. CAF makes a clear distinction between the role of the political leadership and that of the leaders/managers of the public organisations, whilst emphasising the importance of good collaboration between both actors in order to achieve the policy results.

Criterion 1 focuses on the behaviour of the people in charge of the organisation: the leadership. Their job is complex. As good leaders, they should create clarity and unity of purpose for the organisation. As managers, they establish an environment in which the organisation and its people can excel, and they ensure the functioning of an appropriate steering mechanism. As facilitators they support the people in their organisation and assure effective relationships with all stakeholders, in particular with the political hierarchy.

### Sub-Criterion 1.1 Provide direction for the organisation

....

The leadership ensures that the organisation is driven by a clear mission, vision and core values. This means that they develop the mission (why do we exist/what is our mandate?), the vision (where do we want to go/what is our ambition?) and the values (what steers our behaviour?) required for the organisation's long-term success. They communicate them and ensure their realisation. Every public organisation needs values that build the framework for all activities of the organisation – values in line with its mission and vision. But in addition, particular attention has to be paid to the values which are of special importance in a public sector organisation. Even more so than private companies which depend on the rules of the market economy, public sector organisations actively have to uphold values such as democracy, rule of law, citizen focus, diversity and gender equity, fair working environment, embedded corruption prevention, social responsibility and anti-discrimination: values that at the same time provide a role model for the whole of society. Leadership creates the conditions to embody these values.

# La descrizione dei Criteri: un altro esempio

## Criterion 9 Key performance results

Key performance results relate to whatever the organisation has determined as essential, measurable achievements for the success of the organisation in the short and longer term. They represent the capacity policies and processes to reach goals and objectives as defined in the institution's mission, vision and strategic plan. Criterion 9 focuses on the organisation's abilities to achieve these key performance results.

Key performance results can be divided into:

1. **External results: outputs and outcomes to goals**, focusing on the link with/between the mission and vision (Criterion 1) strategy and planning (Criterion 2), processes (Criterion 5) and the achieved results for the external stakeholders.
2. **Internal results: level of efficiency**, focusing on the link with people (Criterion 3), partnerships and resources (Criterion 4) and processes (Criterion 5), and the achieved results in building up the organisation towards excellence.

## Sub-Criterion 9.1 External results: outputs and outcomes to goals ....

The external results are the measures of the effectiveness of the organisation's strategy in terms of the capacity to satisfy the expectations of the external stakeholders, in line with the organisation's mission and vision. Any public sector organisation should assess to what extent its key activity goals are achieved, as defined in the strategic plan in terms of outputs – services and products – and outcomes – impact of the organisation's core activities on external stakeholders and on society, in order to be able to improve its performance in an effective way.

# Cosa è cambiato... Gli esempi

## I criteri di impostazione dei nuovi esempi:

- Maggiore omogeneità nel numero di esempi (non più di 10 esempi per i sottocriteri dei Fattori Abilitanti)
- Più chiarezza nella distinzione tra esempi e griglie di valutazione (soprattutto per i criteri dei Risultati)
- Linguaggio più chiaro e diretto
- Integrazione dei concetti di sostenibilità, trasparenza, etica.

# Cosa è cambiato... Gli esempi

## Fattori - Sottocriterio 2.1

- 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.

1. Identifying all relevant stakeholders and communicating the results to the whole organisation.
2. Systematically gathering, analysing and reviewing information about stakeholders, their needs, expectations and satisfaction.
3. Regularly gathering, analysing and reviewing relevant information about important variables such as political-legal, socio-cultural, environmental, economic, technological and demographic developments.
4. Systematically gathering relevant management information such as information on the performance of the organisation.
5. Systematically analysing internal strengths and weaknesses (e.g. TQM-diagnosis with CAF or EFQM) including threats and opportunities (e.g. SWOT analysis, risk management).

# Cosa è cambiato... Gli esempi

## Sottocriterio 9.1

- 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).

- 1. Results in terms of output (quantity and quality in the delivery of services and products).
- 2. Results in terms of outcome (the effects of the delivered output of services and products in society, and on the direct beneficiaries).
- 3. The level of quality of services or products delivered in relation to standards and regulations.
- 4. Degree of achievement of contracts/ agreements between authorities and the organisation.
- 5. Results of inspections and audits on outputs and outcomes.
- 6. Results of benchmarking (comparative analysis) in terms of outputs and outcomes.
- 7. Results of the innovation of services/goods on the improvement of the outcome.

# Cosa è cambiato... Le altre parti del Modello

## **Metrica**

**Invariata: sistema classico e “fine tuning”  
Semplificati gli esempi di utilizzo**

## **Linee guida Autovalutazione**

**sostanzialmente invariate (aggiornato qualche  
commento: “Survey 2005” -> “Survey 2011”)**

## **Benchlearning**

**eliminato**

## **Glossario**

**Parzialmente aggiornato**

# Il CAF in Italia – I prossimi passi

**Modello CAF 2013 in italiano: traduzione in corso**

**Modelli settoriali europei (Education): riallineamento al Modello 2013 in corso**

**Modelli settoriali italiani (Giustizia, Università): per ora non pianificato riallineamento al Modello 2013**

**Transizione da Modello 2006 a Modello 2013: da pianificare**