





### **Common Assessment Framework**

# Il Modello europeo per migliorare le organizzazioni pubbliche attraverso l'autovalutazione







#### Indice

Premessa	3
I Introduzione Generale	4
II Cosa valutare: il quadro di valutazione	10
Criterio 1: Leadership	13
Criterio 2: Strategia e Pianificazione	18
Criterio 3: Personale	23
Criterio 4: <i>Partnership</i> e Risorse	27
Criterio 5: Processi	34
Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente	39
Criterio 7: Risultati relativi al Personale	42
Criterio 8: Risultati relativi alla responsabilità sociale	46
Criterio 9: Risultati relativi alle performance chiave	49
III Come valutare: il sistema di punteggio	52
IV Linee Guida per migliorare le organizzazioni con l'uso del CAF	59
V La procedura di CAF External Feedback	70
VI GLOSSARIO CAF	71
ALLEGATO: Dal CAF2013 al CAF2020	86
Ringraziamenti	88

Testo a cura di Sabina Bellotti

Hanno contribuito alla traduzione: Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, Ludovica Santucci Editing: Claudia Migliore

#### **Premessa**

L'European Public Administration Network (EUPAN) è la rete informale dei Direttori Generali responsabili della pubblica amministrazione negli Stati membri dell'Unione europea, della Commissione europea (CE) e dei paesi osservatori. Il Network lavora per garantire un livello elevato nella qualità dei servizi pubblici e delle performance delle amministrazioni pubbliche in Europa.

La rilevanza di EUPAN sta nel rappresentare una sede nella quale si condividono conoscenze guardando alle sfide future che le amministrazioni pubbliche devono affrontare a livello nazionale ed europeo. Il *Common Assessment Framework* (CAF) rappresenta il prodotto più conosciuto del network, a forte impatto sulla possibilità di valutare e migliorare la qualità delle amministrazioni pubbliche in Europa. L'uso del modello si è diffuso anche al di fuori dell'Europa, con un impatto ancor maggiore. Al 2019 risultano registrate circa 4100 amministrazioni che hanno utilizzato il CAF negli stati europei e non-europei.

Il CAF2020 è il quinto aggiornamento del modello. La sua struttura si basa sulla versione originaria lanciata nel 2000. Il CAF è il primo strumento europeo di gestione della qualità appositamente progettato e sviluppato per il settore pubblico da personale pubblico. Si tratta di un modello generale, semplice, accessibile e facile da utilizzare dalle organizzazioni di tutti i settori della pubblica amministrazione. Prende in considerazione tutti gli aspetti dell'eccellenza organizzativa, guidando al miglioramento continuo. Il modello CAF è stato nuovamente rivisto e migliorato per rispondere allo sviluppo e ai cambiamenti intervenuti nelle tecniche di gestione e a livello sociale. Gli aggiornamenti di questa versione CAF2020 riguardano principalmente la digitalizzazione, l'agilità, la sostenibilità e la diversità.

Questa nuova versione è il risultato di un'intensa collaborazione tra i corrispondenti nazionali CAF degli Stati membri dell'Unione Europea, che si sono impegnati nella revisione del modello. Cogliamo l'occasione per ringraziare in particolare Austria, Belgio, Finlandia, Italia, Polonia e Portogallo, supportati dal Centro Risorse CAF europeo presso l'European Institute of Public Administration (EIPA). Il processo è stato anche fortemente promosso dalle presidenze dell'UE di Estonia, Bulgaria e Romania.

La qualità e i servizi della pubblica amministrazione sono valutati sulla base del loro impatto sulla qualità della vita delle persone. Lo scopo del modello CAF è quindi guidare le organizzazioni pubbliche a raggiungere i migliori risultati possibili in tale direzione.

Una comunità attiva è presente attorno al CAF: il network dei Corrispondenti nazionali CAF che ha il compito di rafforzare e aggiornare periodicamente il modello; i numerosi utenti che lo utilizzano che sono responsabili degli effetti concreti prodotti sulle loro organizzazioni. Le loro esperienze e conoscenze vengono condivise negli eventi europei dedicati agli utenti CAF e in altre occasioni in cui si incontrano coloro che sono interessati al modello. Migliaia di organizzazioni hanno già utilizzato il modello CAF e dimostrato la sua efficacia e centinaia di persone si riuniscono in occasione degli eventi europei. In ragione di questa nuova versione del modello invitiamo calorosamente tutti a entrare a far parte della comunità CAF.

Il segretariato dell'EUPAN 5<sup>1</sup>,

1 novembre 2019

(Croazia, Finlandia, Germania, Romania, Commissione europea)

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Il segretariato EUPAN 5 opera su turnazione ed è sempre formato dall'attuale presidenza insieme a quella precedente, le due presidenze successive e la Commissione europea.

#### I Introduzione Generale

#### Il contenuto del modello CAF

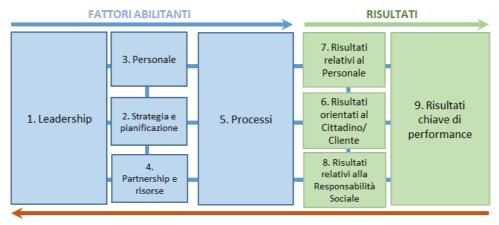
#### **DEFINIZIONE**

Il Common Assessment Framework (CAF) è uno modello di gestione della qualità sviluppato dal settore pubblico per il settore pubblico per eseguire l'auto-valutazione della performance organizzativa. Il CAF è a disposizione gratuita per assistere le organizzazioni del settore pubblico a migliorare le loro performance. È stato progettato per essere utilizzato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione ed è applicabile a livello nazionale, regionale e locale. Sebbene il CAF sia stato sviluppato in un contesto europeo, può essere utilizzato in qualsiasi organizzazione pubblica in tutto il mondo.

Il CAF appartiene alla famiglia dei modelli di gestione della qualità - Total Quality Management (*TQM*) - in quanto originariamente ispirato al modello di eccellenza della *European Foundation for Quality Management* (EFQM). È un modello per la gestione della performance organizzativa che funge da "bussola" per aiutare i dirigenti responsabili della gestione a definire i percorsi verso l'eccellenza.

La sua rappresentazione grafica spiega la relazione causa - effetto tra i fattori organizzativi e i risultati di *performance*.

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 guida la strategia e la pianificazione, il personale, le partnership, le risorse e i processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente, secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.



INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

La struttura a nove criteri identifica gli aspetti principali che devono essere considerati in ogni analisi organizzativa. I Criteri da 1 a 5, chiamati **Fattori Abilitanti**, si riferiscono alle prassi gestionali di un'organizzazione. Queste costituiscono il modo di operare dell'organizzazione: cosa si fa e come si agisce, secondo quali approcci, per ottenere i risultati desiderati.

I Criteri da 6 a 9, analizzano i **Risultati** raggiunti relativamente ai cittadini/clienti, al personale, alla responsabilità sociale e alle performance chiave dell'organizzazione, che vengono valutati prendendo in considerazione sia indicatori di percezione che di performance erogata.

Ogni criterio è articolato in una serie di sotto-criteri. 28 sotto-criteri individuano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione. Essi sono illustrati con esempi che ne spiegano il contenuto più in dettaglio e suggeriscono le possibili

aree da prendere in considerazione per esaminare come l'organizzazione soddisfi i requisiti espressi nei sotto-criteri.

Questi esempi descrivono un ampio numero di buone pratiche sviluppate in tutta Europa. Non tutte sono necessariamente pertinenti in ciascuna organizzazione, ma molte possono essere considerate punti di attenzione durante il processo di autovalutazione. Integrare gli esiti della valutazione dei Fattori Abilitanti e dei risultati nelle prassi gestionali dell'organizzazione costituisce il ciclo dell'innovazione e dell'apprendimento continui che sta alla base di un percorso verso l'eccellenza.

Senza modificare la struttura del modello, ma semplicemente adattando gli esempi e il linguaggio, sono state definite versioni nazionali settoriali, per rendere l'applicazione del CAF più semplice ed efficace per diverse tipologie di organizzazione (ad esempio per le università, per le organizzazioni della giustizia, per i Comuni). Esiste una sola versione personalizzata a livello europea che è stata definita nel 2013 per il settore educativo: il CAF Education<sup>2</sup>.

#### **FINALITA' E BENEFICI**

Il CAF nasce con l'obiettivo di fare da catalizzatore del processo di miglioramento dell'organizzazione.

Il fine è quello di migliorare i servizi per i cittadini, in quanto l'implementazione del CAF aiuta ad aumentare la qualità dei servizi erogati e, conseguentemente, la soddisfazione dei cittadini.

Il modello aiuta le amministrazioni pubbliche a:

- 1. introdurre la cultura dell'eccellenza;
- 2. attuare progressivamente la logica PDCA (*PLAN, DO, CHECK, ACT pianificare, realizzare, verificare retroagire, quando necessario*);
- 3. eseguire un processo di autovalutazione al fine di ottenere una valutazione completa dell'organizzazione
- 4. elaborare una diagnosi che evidenzia punti di forza e aree di debolezza a supporto della definizione di azioni di miglioramento.

Inoltre, molti utenti riconoscono i seguenti vantaggi del CAF.

- **E' realizzato per il settore pubblico**: è un modello europeo di gestione della qualità sviluppato dalle pubbliche amministrazioni per le pubbliche amministrazioni.
- **Introduce un linguaggio condiviso**: consente al personale e ai dirigenti di discutere insieme le questioni organizzative in modo costruttivo; promuove il dialogo e il benchlearning tra le pubbliche amministrazioni.
- Favorisce il coinvolgimento del personale: il processo di autovalutazione che propone è la base per il coinvolgimento sistematico del personale nel miglioramento dell'organizzazione.
- **Promuove il miglioramento basato sulle evidenze**: stimola le organizzazioni del settore pubblico a raccogliere e utilizzare in modo efficace informazioni e dati.
- **E' gratuito**: utilizzabile senza costi in quanto promosso dal Centro risorse europeo CAF e dalla rete dei Corrispondenti Nazionali CAF.
- Consente di ottenere un Feedback sul suo utilizzo: dal 2009 è stata definita una procedura comune per ottenere raccomandazioni da valutatori esperti e concorrere ad ottenere il riconoscimento europeo di Effective CAF User (Utilizzatore CAF efficace).

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Del CAF Education è stata prodotta in Italia nel 2018 una versione personalizzata per gli Istituti che appartengono alla Rete nazionale delle Scuole Senza Zaino. La personalizzazione è frutto della collaborazione fra il Dipartimento della Funzione Pubblica – Centro Risorse nazionale CAF e il Coordinamento della Rete.

In aggiunta, il modello Europeo CAF2020 incorpora lezioni apprese e risultati tratti da:

- Toolbox: Quality of Public Administration, Commissione Europea, 2018
- Embracing Innovation in Governments Global Trends, OCSE 2018
- OCSE Declaration on Public Sector Innovation, 2019
- The Principles of Public Administration, SIGMA OCSE.
- EPSA European Public Sector Award, EIPA
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OCSE

#### PRINCIPI DI ECCELLENZA

Quale strumento di *TQM*, il CAF aderisce ai concetti fondamentali dell'eccellenza, come formulati in origine dall'*EFQM*, adattandoli al settore pubblico e proponendoli quali principi base per il miglioramento delle *performance* delle amministrazioni pubbliche. L'adesione a questi principi è ciò che rende differente una pubblica amministrazione tradizionalmente burocratica da una orientata alla cultura della qualità della performance.



Elemento centrale del modello CAF è l'autovalutazione dell'organizzazione che corrisponde al punto di partenza per un processo di miglioramento globale. Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione della *performance* e sull'identificazione dei fattori che ne rendono possibile il miglioramento, il suo scopo ultimo rimane quello di contribuire alla buona *governance*.

Il buon governo inizia con principi/valori condivisi, che devono essere presi in considerazione durante la valutazione. Le definizioni e la terminologia dei valori variano tra le diverse amministrazioni nonostante vi siano temi ricorrenti, ma i valori e i principi condivisi dal settore pubblico nel contesto europeo sono un riferimento per le amministrazioni che utilizzano il CAF.

#### Principio 1: Orientamento ai risultati

L'organizzazione è orientata ai risultati. I risultati raggiunti in relazione ai *target* programmati soddisfano tutti gli stakeholder (le autorità, i cittadini/clienti, i partner e il personale).

#### Principio 2: Focalizzazione sul cittadino/cliente

L'organizzazione è focalizzata sui bisogni dei cittadini/clienti, sia effettivi che potenziali. Li coinvolge nello sviluppo di prodotti e servizi e nel miglioramento delle sue *performance*.

#### Principio 3: Leadership e fermezza di propositi

Questo principio descrive una leadership al tempo stesso visionaria e capace di mantenere gli obiettivi prefissati in un ambiente in continuo mutamento. I *leader* formulano in modo chiaro *mission*, *vision* e valori; creano e mantengono un ambiente interno capace di coinvolgere a pieno il personale nella realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.

#### Principio 4: Gestione per processi ed evidenze (dati)

Questo principio guida l'organizzazione ad agire sapendo che un risultato atteso è raggiunto in modo più efficiente quando le risorse e le attività sono gestite per processi e che le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e informazioni.

#### Principio 5: Coinvolgimento e sviluppo del personale

Il personale ad ogni livello costituisce il fattore più importante di un'organizzazione e il suo pieno coinvolgimento favorisce l'utilizzo delle competenze a beneficio di tutta l'organizzazione. Il contributo del personale dovrebbe essere ottimizzato attraverso il suo sviluppo e coinvolgimento e con la creazione di un ambiente di lavoro basato su valori condivisi e su una cultura orientata alla fiducia, trasparenza, responsabilizzazione e riconoscimento.

#### Principio 6: Apprendimento, innovazione e miglioramento continui

La sfida dell'eccellenza è mettere in discussione lo status quo e cambiare in modo efficace continuando ad apprendere per creare opportunità di innovazione e miglioramento. Il miglioramento continuo dovrebbe essere, quindi, un obiettivo permanente dell'organizzazione.

#### Principio 7: Sviluppo delle partnership

Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno di altre organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi e devono quindi sviluppare e mantenere partnership orientate a creare valore aggiunto. Un'organizzazione e i propri fornitori sono interdipendenti e un rapporto reciprocamente proficuo migliora la capacità di entrambi di creare valore.

#### Principio 8: Responsabilità sociale

Le organizzazioni del settore pubblico devono assumersi le proprie responsabilità sociali, rispettare la sostenibilità ecologica e cercare di soddisfare le principali aspettative e i bisogni della comunità locale e globale.

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

#### **LE NOVITÀ DEL CAF2020**

Grazie alla sua comprovata efficacia, il CAF2020 mantiene la struttura originaria e, come già visto, la sua ispirazione ai Principi di Eccellenza su cui si basa l'autovalutazione. Il modello risulta per questo composto dai 9 criteri originali e da 28 sottocriteri, alcuni dei quali sono stati riformulati per una migliore comprensione da parte degli utilizzatori. Per tale ragione gli utilizzatori delle precedenti versioni non troveranno difficile avvalersi della nuova versione.

Il CAF2020 rafforza il *focus* sulla **digitalizzazione** e pone maggiore attenzione su **agilità**, **sostenibilità** e gestione della **diversità** con riguardo al collegamento del livello operativo con quello strategico, per supportare **l'attuazione delle riforme**.

I maggiori cambiamenti sono stati introdotti, quindi, a livello degli esempi contenuti nel modello che sono stati tutti rivisti, semplificati e ridotti numericamente per evitare ridondanze. Di conseguenza, anche il Glossario è stato aggiornato. Per facilitare il confronto è presente in allegato una tabella riassuntiva che confronta la versione 2013 con quella 2020.

Le organizzazioni sono libere di adattare l'applicazione del CAF2020 ai propri bisogni specifici e al contesto in cui operano. Tuttavia, si raccomanda fortemente di rispettare la struttura del modello con i 9 criteri e i 28 sottocriteri, di utilizzare uno dei sistemi di punteggio proposti e di seguire le linee guida per l'esecuzione del processo di autovalutazione.

#### Come utilizzare il modello CAF

#### IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO

#### Fase 1: Inizio del viaggio CAF

La decisione di utilizzare il CAF è il punto di partenza per un complessivo processo di cambiamento e miglioramento dell'organizzazione. Questo deve essere preso in considerazione e richiede sin dall'inizio una chiara responsabilità, l'impegno e la decisione della dirigenza di adottare il CAF, nonchè il coinvolgimento del personale.

#### Fase 2: Processo di autovalutazione CAF

In questa fase, viene effettuata l'autovalutazione dell'organizzazione da parte del personale e della dirigenza, sulla base dei criteri del modello, al fine di identificare punti di forza e aree di miglioramento. Il risultato principale, oltre alla valutazione, è la definizione di una lista di idee per il miglioramento per l'ulteriore sviluppo della performance organizzativa. L'output atteso è la stesura del Rapporto di autovalutazione,

#### Fase 3: Piano di miglioramento CAF

Sulla base delle idee per il miglioramento sviluppate nella seconda fase e contenute nel Rapporto di autovalutazione viene elaborato un Piano di Miglioramento all'interno del quale le singole azioni sono ordinate per priorità, programmate temporalmente, con indicate le relative responsabilità e risorse assegnate.

A seguire il Piano di Miglioramento CAF viene realizzato in un arco temporale, indicativamente, di massimo due anni. Successivamente, può essere avviato un nuovo processo di autovalutazione CAF. Questo ciclo garantisce il processo di miglioramento continuo dell'organizzazione. L'intero processo è supportato da linee guida articolate in dieci step, come si vedrà in seguito.

#### L'EXTERNAL FEEDBACK PROCEDURE

Per consentire alle organizzazioni del settore pubblico che utilizzano il CAF di verificare i risultati del loro impegno, il modello offre una *External Feedback Procedure* volta a supportare ulteriormente l'organizzazione nel viaggio verso la qualità.

Nel periodo che va dai 6 ai 12 mesi successivi all'approvazione del rapporto di autovalutazione l'amministrazione ha l'opportunità di candidarsi gratuitamente alla procedura per concorrere a ricevere l'attestazione europea di "Effective CAF User". Nel caso i valutatori ("External Feedback Actors") certificheranno una valutazione positiva, l'attestazione confermerà che il CAF è stato utilizzato in modo efficace e l'amministrazione ha iniziato ad integrare nella propria cultura organizzativa i Principi di Eccellenza della gestione.

La responsabilità di assegnare l'attestazione europea spetta agli Stati membri che attuano la procedura. Per l'Italia il rilascio è a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica – Centro Risorse Nazionale CAF, sotto la supervisione della Referente Nazionale CAF.

#### Come ottenere supporto per l'utilizzo di CAF2020

Nel 2001, su decisione dei Direttori Generali responsabili delle funzioni pubbliche, sono stati istituiti il Network dei corrispondenti nazionali CAF e il Centro Risorse Europeo CAF (CRCAF). Il Network è l'organismo responsabile, a livello europeo, dello sviluppo e delle revisioni del Modello. I Corrispondenti nazionali si incontrano periodicamente per confrontare strumenti e strategie per la diffusione del CAF. All'incirca ogni due anni, il Network organizza un "Evento Europeo CAF" durante il quale gli utenti del modello hanno l'opportunità di scambiarsi pratiche e idee.

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

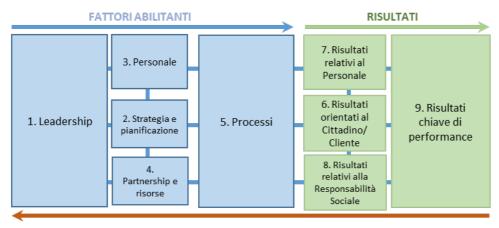
Il CRCAF europeo ha sede presso l'Istituto Europeo di Amministrazione Pubblica (EIPA) di Maastricht (NL) che è responsabile di supportare gli SM nell'implementazione del CAF. Le sue attività principali riguardano la produzione di contributi tecnici sul modello, il coordinamento delle riunioni del *Network* CAF, l'erogazione di formazione iniziale sul modello e quella rivolta ai valutatori CAF, la realizzazione di indagini sull'utilizzo del CAF, la gestione di uno spazio Web dedicato (<a href="https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/">https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/</a>) che rende disponibili le informazioni sugli utenti CAF e i corrispondenti nazionali e tutte le relative pubblicazioni (rapporti di indagine, articoli, e newsletter). Supporta tecnicamente inoltre, su richiesta degli Stati membri organizzatori, la realizzazione degli "Eventi Europei CAF".

Nei capitoli che seguono si trovano le informazioni riguardanti:

- Il quadro di valutazione CAF2020 (capitolo II)
- Il sistema di valutazione (capitolo III)
- Il processo di autovalutazione (capitolo IV)
- La procedura di CAF External Feedback (capitolo V)
- Il glossario CAF

#### II Cosa valutare: il quadro di valutazione

La struttura a nove criteri identifica i principali aspetti che devono essere considerati in un'analisi organizzativa.



INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

I cinque Fattori Abilitanti stimolano l'organizzazione a funzionare al meglio.

- In rilievo rispetto agli altri c'è il criterio della *leadership* (1) che definisce la direzione strategica dell'organizzazione e crea le fondamenta organizzative.
- Una buona *leadership* utilizza strumenti di strategia e pianificazione (2) e di gestione del personale (3), coopera con i *partner* e gestisce le risorse (4) finanziarie, tecnologiche, informative e conoscitive (il *know how*).
- Su queste basi, l'organizzazione definisce e documenta i processi interni (5) e li sviluppa permanentemente.
- Se l'organizzazione gestisce in maniera efficace i Fattori Abilitanti, fornirà anche risultati eccellenti per i clienti, gli *stakeholder*, il personale, i cittadini e la società. Il CAF utilizza quattro criteri per misurare i risultati dell'organizzazione.

Durante il processo di autovalutazione occorre distinguere tra la relazione causa-effetto tra i Fattori Abilitanti (cause) e i risultati (effetti) e la relazione olistica tra le cause (Fattori Abilitanti).

La relazione di causa-effetto fra i Fattori Abilitanti e i risultati deve essere presa in considerazione. L'organizzazione dovrebbe sempre verificare la coerenza tra un determinato risultato e le evidenze (dati) raccolte relativamente ai Fattori Abilitanti. Di seguito sono riportati alcuni esempi di questa connessione:

- Risultati orientati al cliente/cittadino ad esempio, quanto sono soddisfatti i cittadini rispetto a come lavora l'organizzazione (il ministero, il comune, la scuola, ecc.)? Come viene vista l'accessibilità telefonica? Quali sono gli orari di apertura del centro servizi per i cittadini?
- Risultati relativi al personale ad esempio, quanto sono soddisfatti i dipendenti del loro modo di lavorare. Quali sono i risultati di performance del personale? Quali corsi di formazione vengono frequentati?
- Risultati relativi alla responsabilità sociale ad esempio, quanta carta riciclata viene utilizzata? quante iniziative mirate alla trasparenza/open data vengono realizzate?
- Risultati relativi alle performance chiave ad esempio, quali risultati e impatti ottiene l'organizzazione (trasporto pubblico, sicurezza di polizia, protezione dell'ambiente, i servizi sociali, qualità delle leggi, ecc.)?

Tale coerenza è talvolta difficile da verificare, perché i Fattori Abilitanti interagiscono tra loro quando producono risultati. In ogni caso durante il processo di valutazione è necessario verificare la coerenza fra i risultati, che appaiono sul lato destro e il fattore abilitante interessato sul lato sinistro del modello.

#### **Fattori Abilitanti**

I criteri 1-5 riguardano le pratiche gestionali di un'organizzazione: i cosiddetti Fattori Abilitanti. Questi determinano ciò che l'organizzazione fa e gli approcci adottati per raggiungere i risultati desiderati. La valutazione delle attività relative ai Fattori Abilitanti si deve basare sulla relativa griglia di valutazione (vedi capitolo III "Come valutare: il sistema di punteggio").

### Criterio 1: Leadership

#### Sottocriterio 1.1

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

#### Sottocriterio 1.2

Gestire l'organizzazione, la sua *performance* e il miglioramento continuo

#### Sottocriterio 1.3

Ispirare, motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

#### Sottocriterio 1.4

Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri stakeholder



In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli obiettivi che vogliono raggiungere nelle differenti aree di *policy*. I vertici dirigenziali (*leader*) delle organizzazioni del settore pubblico supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche fornendo suggerimenti basati sulle loro competenze. Essi sono responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche pubbliche. Il CAF distingue chiaramente il ruolo della *leadership* politica da quella gestionale ed evidenzia, al contempo, la necessità di una fattiva collaborazione per raggiungere i risultati attesi.

Il Criterio 1 focalizza l'attenzione sul comportamento dei vertici dirigenziali responsabili di una organizzazione: coloro che esercitano la *leadership*. Il loro compito è complesso. In quanto *leader* devono creare chiarezza e unità di intenti all'interno dell'organizzazione. In quanto *manager*, è loro compito creare le condizioni affinché l'organizzazione e il personale possano eccellere e garantire l'operatività di sistemi adeguati a guidare l'organizzazione. In quanto *facilitatori*, devono sostenere il personale e assicurare relazioni efficaci con tutti i portatori di interesse, in particolare con la gerarchia politica.

### **Valutazione**

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

Per attribuire il punteggio a ciascun sotto-criterio utilizzare la griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti

### Sottocriterio 1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo della *mission*, della *vision* e dei valori

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

Ogni organizzazione pubblica ha bisogno di valori, coerenti con la *mission* e la *vision*, che costituiscano l'orizzonte di riferimento per tutte le sue attività.

Le organizzazioni del settore pubblico devono attuare valori quali democrazia, legalità, attenzione al cittadino, rispetto delle diversità, equità di genere, equità delle condizioni lavorative, misure integrate di prevenzione della corruzione, responsabilità sociale e non-discriminazione. Si tratta di valori che rappresentano un modello di riferimento per l'intera società.

La *leadership* deve garantire la flessibilità organizzativa necessaria ed essere consapevole delle sfide e delle opportunità poste dalla digitalizzazione.

- a. Fornire all'organizzazione un indirizzo chiaro, formulando e sviluppando la *mission* e la *vision* attraverso il coinvolgimento degli stakeholder più significativi e del personale
- b. Garantire che i principi e i valori del settore pubblico europeo quali integrità, trasparenza, innovazione, responsabilità sociale e inclusione, sostenibilità, rispetto delle diversità e del genere siano al centro delle strategie e delle attività dell'organizzazione
- c. Assicurare che la mission, la vision e i valori siano in linea con le strategie locali, nazionali, internazionali tenendo conto delle riforme del settore pubblico e delle agende europee comuni (ad es. SDG, EU2020, migliore regolamentazione, piani di azione per la digitalizzazione)
- d. Garantire una comunicazione e un dialogo ampio riguardo a mission, vision, valori, obiettivi strategici e operativi a tutti i dipendenti dell'organizzazione e agli altri stakeholder
- e. Assicurare la flessibilità organizzativa rivedendo periodicamente mission, vision, valori e strategie funzione in cambiamenti nell'ambiente esterno (ad es. digitalizzazione. cambiamenti climatici, riforme del settore pubblico, sviluppi demografici, impatto delle tecnologie intelligenti e dei social media, protezione dei dati, cambiamenti politici ed economici, esigenze e punti di vista differenziati dei clienti)
- f. Preparare l'organizzazione alle sfide e ai cambiamenti determinati dalla trasformazione digitale (ad es. Strategia di

### Sottocriterio 1.2 Gestire l'organizzazione, la sua *performance* e il miglioramento continuo

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

La gestione della performance si basa su target definiti e misurabili coerenti con gli output е gli outcome delle dell'organizzazione. I sistemi integrati di gestione della performance collegano output e outcome con le risorse per fornire una guida basata su evidenze logiche. Questo sistema permette il riesame regolare delle performance e dei risultati. I leader sono responsabili del miglioramento della performance e creano le condizioni necessarie per perseguire la mission dell'organizzazione in vista cambiamenti futuri. L'avvio di un processo di miglioramento continuo è un obiettivo chiave della gestione. I leader preparano il terreno al miglioramento continuo, promuovendo una cultura orientata all'innovazione. all'apprendimento е all'integrità dei comportamenti.

- a. Definire appropriate strutture gestionali (per livelli, funzioni, responsabilità e competenze) che garantiscano l'agilità dell'organizzazione
- b. Guidare il miglioramento del sistema di gestione e delle performance dell'organizzazione conformemente alle aspettative degli stakeholder e ai differenti bisogni dei clienti
- c. Definire un sistema informativo di gestione alimentato dal sistema interno di controllo e gestione del rischio
- d. Fissare gli obiettivi e utilizzare un insieme di risultati e impatti per misurare e valutare la performance dell'organizzazione, dando la priorità alle esigenze differenziate dei clienti e dei cittadini
- e. Garantire una buona comunicazione interna ed esterna nell'intera organizzazione e utilizzare nuovi mezzi di comunicazione, inclusi i social media
- f. Sviluppare un sistema di gestione per prevenire la corruzione e i comportamenti non etici, ma fornendo anche linee guida al personale

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

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

- a. Ispirare il personale attraverso una leadership guidata dall'innovazione e basata sulla fiducia reciproca e sull'apertura
- b. Fungere da esempio, agendo in conformità con gli obiettivi e i valori stabiliti (ad es. integrità, sense-making (costruzione di senso), rispetto, partecipazione, innovazione, empowerment, precisione, responsabilità, agilità)
- c. Promuovere una cultura del rispetto e della fiducia reciproci tra leader e personale, adottando misure proattive volte a contrastare ogni forma di discriminazione, incoraggiando pari opportunità e considerando i bisogni individuali e le circostanze personali di ciascuno
- Informare e consultare regolarmente il personale sulle questioni chiave relative all'organizzazione
- e. Responsabilizzare e supportare il personale fornendo *feedback* volti a migliorare le loro *performance*.
- f. Promuovere una cultura dell'apprendimento e stimolare il personale a sviluppare le proprie competenze e ad allinearsi con le esigenze emergenti (essendo preparati ai cambiamenti inaspettati e all'apprendimento rapido)

### Sottocriterio 1.4 Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri stakeholder

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

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

- a. Analizzare e monitorare i bisogni e le aspettative degli stakeholder incluse le autorità politiche rilevanti per l'organizzazione
- Assistere le autorità politiche nella definizione delle politiche pubbliche relative all'organizzazione
- c. Allineare la performance dell'organizzazione alle politiche pubbliche e alle decisioni politiche
- d. Intrattenere relazioni proattive con le autorità politiche delle aree esecutive e legislative di riferimento
- e. Gestire partnership con importanti stakeholder (cittadini, ONG, gruppi di interesse e associazioni professionali e industriali, altre autorità pubbliche, ecc.)
- f. Accrescere la notorietà e la reputazione dell'organizzazione e sviluppare un concetto di marketing incentrato sulle esigenze degli stakeholder

### Criterio 2: Strategia e Pianificazione

#### Sottocriterio 2.1

Identificare i bisogni e le aspettative degli stakeholder, unitamente alle informazioni sull'ambiente esterno e a quelle rilevanti sulla gestione

#### Sottocriterio 2.2

Sviluppare strategie e piani basati sulle informazioni raccolte

#### Sottocriterio 2.3

Comunicare, attuare e riesaminare le strategie e i piani

#### Sottocriterio 2.4

Gestire il cambiamento e l'innovazione per assicurare agilità e resilienza dell'organizzazione



Attuare la *mission* e la *vision* di un'organizzazione pubblica richiede una chiara strategia. Per la definizione degli obiettivi strategici è necessario identificare i bisogni e le aspettative degli *stakeholder*, operare delle scelte, fissare le priorità sulla base degli obiettivi delle politiche pubbliche. Il tutto considerando le risorse disponibili.

La strategia definisce gli *output* (prodotti e servizi) e gli *outcome* (impatti) che si vogliono ottenere e il modo di misurare gli avanzamenti, tenendo altresì in considerazione i fattori critici di successo.

Per essere realizzata con successo, la strategia deve essere tradotta in piani, programmi, obiettivi operativi e risultati raggiunti misurabili. In sede di pianificazione è necessario prevedere attività di monitoraggio e indirizzo, così come saper cogliere le necessità di modernizzazione e innovazione che sostengono l'organizzazione nel migliorare il modo di funzionare.

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

### **Valutazione**

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

Per attribuire il punteggio a ciascun sotto-criterio utilizzare la griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti

Sottocriterio 2.1 Identificare i bisogni e le aspettative degli *stakeholder*, unitamente alle informazioni sull'ambiente esterno e a quelle rilevanti sulla gestione

Il ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo nell'attuazione delle strategie e delle politiche di un'organizzazione pubblica. In primo luogo bisogna effettuare una raccolta di informazioni affidabili sui bisogni presenti e futuri dei stakeholder, risultati di principali sui interna performance е la capacità cambiamenti dell'organizzazione, sui nell'ambiente esterno, comprese le riforme del settore pubblico a livello sia nazionale che europeo.

Fissare gli obiettivi strategici e identificare le condizioni che devono essere soddisfatte per raggiungerli –sulla base anche di un'appropriata analisi dei rischi – gioca un ruolo fondamentale nell'assicurare un efficace processo di implementazione e verifica.

Queste informazioni sono indispensabili per guidare il processo di pianificazione strategica e operativa dell'organizzazione. E', inoltre, fondamentale guidare verso i miglioramenti della performance organizzativa pianificati.

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

- a. Quale input per la definizione di strategie e
  piani osservare e analizzare regolarmente
  l'ambiente esterno, compresi i
  cambiamenti legislativi, politici,
  demografici e nei livelli di digitalizzazione,
  nonché i fattori a carattere globale come i
  cambiamenti climatici
- b. Identificare i principali stakeholder e analizzare le informazioni sui loro bisogni presenti e futuri, sulle aspettative e i livelli di soddisfazione
- c. Analizzare le riforme del settore pubblico, a livello nazionale ed europeo, per definire e rivedere le strategie nella direzione di una maggiore efficacia
- d. Analizzare le performance e le capacità dell'organizzazione, concentrandosi su punti di forza, debolezze, opportunità e rischi interni

#### Sottocriterio 2.2 Sviluppare strategie e piani basati sulle informazioni raccolte

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

Le priorità strategiche e le decisioni assunte dalla dirigenza devono prevedere obiettivi chiari di *output* e di *outcome* e le relative risorse per raggiungerli. La responsabilità sociale di un'organizzazione pubblica dovrebbe avere chiaro riscontro nella sua strategia.

L'attività di pianificazione richiede un approccio metodico e consapevole in grado di guidare l'organizzazione, ad ogni livello, verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

In fase di pianificazione devono essere definiti gli indicatori e il sistema di monitoraggio dei risultati da utilizzare nella successiva fase di esecuzione. E' attraverso una definizione accurata delle strategie e dei piani di azione che si costruisce un quadro di riferimento per la misurazione dei risultati da valutare nel Criterio relativo ai Cittadini/Clienti (criterio 6), al Personale (criterio 7), alla Responsabilità sociale (criterio 8) e alle performance chiave (criterio 9).

- a. Sviluppare la strategia definendo priorità e obiettivi a lungo e breve termine in linea con la vision e le strategie nazionali ed europee
- b. Coinvolgere gli stakeholder e utilizzare le informazioni sui loro diversi bisogni e punti di vista per sviluppare le strategie e i piani
- c. Integrare nelle strategie e nei piani dell'organizzazione, logiche di sostenibilità, responsabilità sociale, rispetto delle diversità e di genere
- d. Sviluppare piani d'azione definendo priorità, obiettivi, output ((prodotti e servizi forniti) and outcome in linea con la mission e le riforma del settore pubblico
- e. Assicurare la disponibilità di risorse necessarie per un'efficace attuazione della pianificazione

#### Sottocriterio 2.3 Comunicare, attuare e riesaminare strategie e piani

La capacità dell'organizzazione di attuare la propria strategia dipende dalla qualità dei piani e dei programmi, che devono contenere in dettaglio obiettivi e risultati attesi da ogni livello dell'organizzazione e dal personale. Per garantire un'efficace e uniforme realizzazione della strategia, gli stakeholder coinvolti e il personale a ogni livello organizzativo devono essere ben informati circa gli obiettivi e i risultati che li riguardano.

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

Le organizzazioni devono monitorare in maniera costante e critica la realizzazione delle strategie e dei piani, modificare pratiche e processi quando necessario, oppure aggiornarli all'occorrenza. La strategia e la pianificazione devono essere comunicate a tutti i principali stakeholder.

- a. Tradurre le strategie dell'organizzazione in pertinenti piani, compiti e obiettivi di risultato attesi a livello organizzativo e a livello individuale
- Sviluppare i piani e i programmi con obiettivi e risultati associati ad ogni unità organizzativa e i relativi indicatori per la verifica dei risultati attesi
- c. Comunicare all'interno e a tutti gli stakeholder le strategie, i piani e i risultati previsti/raggiunti dall'organizzazione
- d. Monitorare e valutare la performance dell'organizzazione a intervalli regolari e a tutti i livelli (dipartimenti, funzioni, organigramma) per controllare l'efficienza, l'efficacia e l'attuazione delle strategie

### Sottocriterio 2.4 Gestire il cambiamento e l'innovazione per assicurare agilità e resilienza dell'organizzazione.

Un'organizzazione pubblica efficace deve saper assicurare l'agilità e la resilienza necessarie per innovare e cambiare le proprie pratiche allo scopo di fronteggiare le nuove aspettative del cittadino/cliente, migliorando la qualità del servizio e riducendo i costi.

L'innovazione si realizza in diversi modi:

- attuando metodi e processi innovativi per la fornitura di servizi e prodotti;
- applicando nuovi metodi per la gestione dei programmi di lavoro;
- introducendo servizi o prodotti innovativi, a valore aggiunto maggiore per il cliente/cittadino.

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

- a. Individuare le necessità e le leve per l'innovazione considerando le opportunità e la spinta verso la trasformazione digitale
- b. Comunicare la politica di innovazione dell'organizzazione e i suoi risultati ai principali stakeholder
- c. Sviluppare una cultura orientata all'innovazione e creare opportunità di sviluppo inter-organizzativo
- d. Assicurare un efficiente sistema di gestione del cambiamento, informando e coinvolgendo anticipatamente il personale e gli stakeholder
- e. Introdurre sistemi per generare idee creative e incoraggiare proposte innovative da parte del personale e degli stakeholder a tutti i livelli, promuovendo attività di esplorazione e testing

### Criterio 3: Personale

#### Sottocriterio 3.1

Gestire e migliorare le risorse umane per supportare la strategia dell'organizzazione

**Sottocriterio3.2** Sviluppare e gestire le competenze del personale

#### Sottocriterio 3.3

Coinvolgere e potenziare il personale, nonché promuoverne il benessere



Il personale è la risorsa più importante dell'organizzazione. Una gestione efficace delle risorse umane permette all'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi strategici e di avvantaggiarsi dei punti di forza e delle abilità del personale. Una gestione di successo delle risorse umane promuove impegno, motivazione, sviluppo e permanenza in servizio del personale. L'organizzazione deve gestire le competenze e il pieno potenziale delle persone a livello individuale per garantire l'agilità organizzativa.

Migliorare lo sviluppo della leadership, la gestione dei talenti e la pianificazione strategica dei fabbisogni di personale sono attività cruciali, dal momento che il personale è il maggiore investimento dell'organizzazione.

Rispetto e trattamento equo, dialogo aperto, *empowerment*, neutralità politica, valorizzazione e riconoscimento, supporto e la presenza di un ambiente di lavoro sicuro e salubre sono fondamentali per costruire l'impegno e la partecipazione del personale nel percorso verso l'eccellenza.

E' importante realizzare che solo personale soddisfatto può portare l'organizzazione a soddisfare i propri clienti.

### **Valutazione**

## Considera ciò che l'organizzazione fa per soddisfare ciascuno dei sottocriteri

Per attribuire il punteggio a ciascun sottocriterio utilizzare la griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti

### Sottocriterio 3.1 Gestire e migliorare le risorse umane per supportare la strategia dell'organizzazione

Un approccio complessivo che guarda alla personale, gestione del alla cultura organizzativa e alla qualità dell'ambiente interno rappresenta un aspetto chiave della pianificazione strategica di un'organizzazione. Un'efficace gestione delle risorse umane permette al personale di contribuire in modo efficace e produttivo alla mission, alla vision e raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Questo sottocriterio valuta se l'organizzazione allinea i propri obiettivi strategici con le proprie risorse umane in modo tale che essi vengano identificati, sviluppati, diffusi e migliorati in modo trasparente e utile per ottenere i massimi risultati. Valuta, inoltre, come l'organizzazione riesce ad attrarre e trattenere il personale capace di produrre e di erogare servizi/prodotti, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei clienti. Ciò comporta analisi periodiche dei bisogni presenti e futuri di personale e lo sviluppo e la realizzazione di una politica di gestione delle risorse umane basata su criteri oggettivi per il reclutamento, lo sviluppo di carriera, le promozioni, la remunerazione, i riconoscimenti, il merito e l'assegnazione di funzioni direttive.

- Analizzare le esigenze attuali e future di risorse umane in linea con la strategia dell'organizzazione
- b. Sviluppare e attuare una politica di gestione delle risorse umane trasparente e basata su criteri oggettivi di reclutamento, promozione, remunerazione, sviluppo, delega di responsabilità, riconoscimento e assegnazione di funzioni direttive, in accordo con i principi di gestione dichiarati dall'organizzazione
- c. Applicare nella gestione delle risorse umane i principi di equità, neutralità politica, meritocrazia, pari opportunità, rispetto delle diversità, responsabilità sociale ed equilibrio tra lavoro e vita privata e verificare periodicamente l'opportunità di promuovere la carriera delle donne sviluppando appositi piani
- d. Garantire che siano presenti le competenze e le capacità necessarie per raggiungere la mission, la vision e realizzare i valori dell'organizzazione, in particolare focalizzandosi su abilità sociali, flessibilità mentale e competenze digitali e di innovazione
- e. Supportare una cultura del risultato definendo gli obiettivi della performance condivisi con il personale, monitorando sistematicamente la performance e conducendo dialoghi sulla performance con il personale

#### Sottocriterio 3.2 Sviluppare e gestire le competenze del personale

L'identificazione, lo sviluppo e la gestione delle competenze del personale è cruciale per il successo di un'organizzazione. Piani di sviluppo delle competenze individuali e un dialogo regolare sulla performance preparano il terreno per sostenere il personale ad assumere maggiori responsabilità e a prendere l'iniziativa per sviluppare in continuo le competenze presenti nell'organizzazione.

Quando questo avviene in linea con gli obiettivi strategici incoraggia la performance del personale e supporta una cultura del lavoro dinamica, ottenuta anche promuovendo metodi di formazione innovativi (es. *e-learning*, approccio multimediale, *design thinking*)

Inoltre, ciò è fondamentale in un mercato del lavoro altamente competitivo per attirare persone giovani e di talento, al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

- Attuare una strategia/piano di sviluppo delle risorse umane basati sull'identificazione delle competenze presenti e future, sulle abilità e i requisiti richiesti per il personale
- Attrarre e sviluppare i talenti necessari per raggiungere la *mission*, la *vision* e gli obiettivi.
- c. Promuovere nuove e innovative forme di apprendimento per sviluppare competenze (design progettuale, lavoro di squadra, laboratori, sperimentazioni, elearning, apprendimento sul lavoro)
- d. Definire piani individuali di sviluppo delle competenze incluse le abilità personali (ad es. apertura all'innovazione), come parte integrante del colloquio per la valutazione di performance finalizzato a creare un'occasione per un reciproco feedback e confronto sulle aspettative
- e. Creare programmi specifici e formazione per lo sviluppo della *leadership*, comprendente gli strumenti manageriali di gestione
- f. Guidare ed assistere il nuovo personale attraverso il tutoraggio, l'affiancamento e la consulenza individuale
- g. Sviluppare e promuovere metodologie moderne di formazione (ad es. approccio multimediale, formazione sul lavoro, e-learning, formazione attraverso social media)
- Valutare gli effetti dei programmi di formazione e sviluppo sul raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e sulla trasmissione interna dei contenuti fra colleghi

#### Sottocriterio 3.3 Coinvolgere e potenziare il personale nonchè promuoverne il benessere.

Coinvolgere il personale significa creare un ambiente nel quale le persone hanno una voce nelle decisioni e nelle azioni che riguardano il loro lavoro. La dirigenza e il cooperano attivamente personale sviluppo dell'organizzazione, rompendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, lasciando spazio creatività. alla all'innovazione e ai suggerimenti per migliorare la performance.

Il personale dovrebbe essere supportato affinchè possa esprimere appieno il proprio potenziale.

La realizzazione corretta delle politiche relative al personale dipende dal fatto che tutti i leader e i manager dell'organizzazione dimostrino la loro attenzione nei confronti delle istanze e del benessere del personale e di promuovere attivamente una cultura basata sulla comunicazione aperta e sulla trasparenza.

L'impegno del personale può essere ottenuto attraverso occasioni formalizzate di discussione quali, ad esempio i comitati di consultazione, come pure attraverso modalità di dialogo quotidiano (ad es. attraverso la raccolta di idee per migliorare).

Le indagini sul personale e la valutazione dei responsabili sono pertinenti al fine di ottenere altre informazioni sul clima lavorativo e utilizzare i risultati per effettuare miglioramenti.

- a. Promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo
- b. Coinvolgere il personale e i loro rappresentanti (ad es. i sindacati) nello sviluppo di piani, strategie, obiettivi, progettazione di processi e nella definizione e attuazione di azioni di miglioramento e innovazione
- c. Sviluppare sistemi per raccogliere idee e suggerimenti dal personale
- d. Condurre regolarmente indagini sul personale, pubblicando e fornendo un feedback sui risultati, sulla loro analisi e sulle conseguenti azioni di miglioramento
- e.Assicurare buone condizioni ambientali di lavoro in tutta l'organizzazione, incluso il rispetto dei requisiti per la salute e la sicurezza
- f. Assicurare condizioni lavorative che permettono al personale una ragionevole conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (es. la flessibilità dell'orario di lavoro, il part-time, i congedi di maternità o di paternità)
- g. Prestare particolare attenzione alle esigenze dei dipendenti socialmente svantaggiati e delle persone con disabilità
- h. Prevedere metodi idonei per dare riconoscimenti di natura non economica al personale (es. pianificando e riesaminando i benefit per il personale, se previsti, e sostenendo attività sociali, culturali e sportive improntate alla salute e al benessere psicofisico)

### Criterio 4: Partnership e Risorse

#### Sottocriterio 4.1

Sviluppare e gestire partnership con le organizzazioni pertinenti

#### Sottocriterio 4.2

Collaborare con i cittadini e le organizzazioni della società civile

#### Sottocriterio 4.3

Gestire le risorse finanziarie

#### Sottocriterio 4.4

Gestire le informazioni e la conoscenza

#### Sottocriterio 4.5

Gestire la tecnologia

#### Sottocriterio 4.6

Gestire le infrastrutture



Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno di risorse di vario genere per supportare l'attuazione della strategia e della pianificazione e il funzionamento efficace dei suoi processi. Le risorse possono essere materiali o immateriali e tutte devono essere gestite con attenzione.

I partner, come altre organizzazioni pubbliche, ONG, organizzazioni educative, fornitori di servizi, apportano le competenze necessarie all'interno. e stimolano l'organizzazione a concentrarsi verso l'esterno

La collaborazione con i cittadini e le organizzazioni della società civile è un tipo di partnership sempre più rilevante per le organizzazioni del settore pubblico. Le organizzazioni pubbliche vengono sempre più considerate come componenti di una catena di organizzazioni che lavorano assieme per ottenere *outcome* specifici per i cittadini (ad esempio nell'area della sicurezza o della salute).

Oltre alle partnership, le organizzazioni hanno bisogno di gestire risorse rilevanti - quali finanze, conoscenze, tecnologia, infrastrutture - per garantire il loro efficace funzionamento.

Una gestione delle risorse efficiente, innovativa e trasparente è essenziale per le organizzazioni pubbliche, al fine di dimostrare l'assunzione di responsabilità verso i diversi portatori d'interesse per un utilizzo corretto delle risorse disponibili.

### **Valutazione**

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

Per attribuire il punteggio a ciascun sottocriterio utilizzare la griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti

#### Sottocriterio 4.1 Sviluppare e gestire partnership con le organizzazioni pertinenti

Nella nostra società in continua evoluzione e a crescente complessità alle pubbliche amministrazioni è richiesto di gestire relazioni con altre organizzazioni. al fine di raggiungere i loro obiettivi strategici. Queste possono essere organizzazioni private, non governative oppure pubbliche.

Le organizzazioni dovrebbero quindi definire chi sono i loro partner chiave e stipulare accordi con loro. La collaborazione tra i diversi livelli istituzionali è cruciale per il successo di una politica pubblica.

- a. Identificare i partner chiave (es. acquirente-venditore, fornitore, coproduttore, proprietario, fondatore) appartenenti al settore pubblico e privato e alla società civile, per costruire relazioni sostenibili basate su fiducia, dialogo e apertura
- Gestire accordi di partnership che tengano conto del potenziale dei diversi partner per ottenere un vantaggio reciproco, scambiandosi competenze, risorse e conoscenze
- c. Definire il ruolo e le responsabilità di ogni partner, compresi controlli, valutazione e riesame; monitorare sistematicamente i risultati e gli impatti delle partnership
- d. Garantire il rispetto dei principi e dei valori dell'organizzazione selezionando fornitori dal profilo socialmente responsabile nel contesto degli appalti pubblici

#### Sottocriterio 4.2 Collaborare con i cittadini e le organizzazioni della società civile

Il coinvolgimento dei cittadini e delle organizzazioni della società civile viene sempre più considerato una leva necessaria per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle organizzazioni pubbliche che lo devono promuovere.

Il feedback ricevuto, attraverso reclami, idee e suggerimenti, è considerato un input importante per migliorare servizi e prodotti. Le partnership con le organizzazioni della società civile sono rilevanti nell'intero ciclo di policy in veste di: co-decisori, co-progettatori, co-produttori e co-valutatori.

In qualità di co-decisori i cittadini condividono le decisioni che hanno un effetto su di loro. Come co-progettatori esercitano un impatto sull'erogazione del servizio in risposta a specifici bisogni.

Come co-produttori sono coinvolti nel ciclo di produzione e/o erogazione dei servizi.

In qualità di co-valutatori valutano la qualità dei servizi e delle politiche pubbliche.

- a. Assicurare trasparenza attraverso una politica proattiva di informazione, fornendo anche open data dell'organizzazione
- b. Incoraggiare attivamente la partecipazione e collaborazione dei cittadini attraverso
  - co-progettazione e co-decisione: tramite gruppi di consultazione, indagini, sondaggi d'opinione e circoli di qualità
  - co-produzione, ad esempio assumendo ruoli nella fornitura di servizi
  - co-valutazione
- c. Ricercare attivamente idee, suggerimenti e reclami dei cittadini/clienti raccogliendoli con strumenti adeguati (es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, box reclami, sondaggi di opinione).

#### Sottocriterio 4.3 Gestire le risorse finanziarie

Una preparazione attenta dei budget è il primo passo per una gestione finanziaria efficace, sostenibile e responsabile, che integri aspetti finanziari e non. Sono necessari sistemi contabili dettagliati e un controllo interno per monitorare costantemente l'efficacia delle decisioni finanziarie nel raggiunger gli obiettivi definiti.

Il bisogno delle organizzazioni pubbliche di generare risorse finanziarie aggiuntive è sempre più rilevante, nonostante la libertà di allocare o riallocare i fondi sia spesso limitata.

- a. Assicurare la resilienza finanziaria attraverso una pianificazione a lungo termine del budget, un'analisi dei rischi delle decisioni finanziarie e un budget bilanciato
- Realizzare il performance budgeting, includendo nei documenti di bilancio dati di performance
- c. Utilizzare sistemi efficaci di valutazione, contabilità e controllo dei costi finanziari (es. spending review)
- d. Monitorare gli effetti del budget sulla gestione delle diversità e sull'integrazione della dimensione di genere
- e. Delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciarle con controlli centralizzati
- f. Garantire la trasparenza finanziaria e di bilancio e pubblicare le informazioni di bilancio in modo facilmente comprensibile

#### Sottocriterio 4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

Il principale punto di forza di un'organizzazione risiede nelle sue conoscenze, abilità e competenze. Uno degli obiettivi principali delle organizzazioni è quello di fornire al personale le informazioni giuste al momento giusto e di metterli nelle condizioni di utilizzare le conoscenze acquisite. Questo richiede una cultura organizzativa aperta e comunicativa, basata sull'apprendimento, nella quale la condivisione e la conservazione delle conoscenze sono fattori chiave.

Le organizzazioni pubbliche di successo definiscono adeguate strutture per gestire la conoscenza, sfruttando le potenzialità della digitalizzazione per acquisirla e renderla disponibile a tutti i dipendenti e agli stakeholder.

- a. Creare una learning organization, attraverso sistemi e processi di gestione, archiviazione e valutazione delle informazioni e delle conoscenze per salvaguardare la resilienza e la flessibilità dell'organizzazione
- b. Utilizzare le opportunità offerte dalla trasformazione digitale per aumentare le conoscenze dell'organizzazione e potenziare le competenze digitali
- c. Creare reti di apprendimento e collaborazione per acquisire informazioni esterne pertinenti e anche per ottenere *input* creativi
- d. Monitorare il patrimonio informativo e di conoscenze dell'organizzazione assicurando la sua pertinenza, correttezza, affidabilità e sicurezza
- e. Sviluppare canali interni di informazione per assicurarsi che tutto il personale abbia accesso alle conoscenze e alle informazioni pertinenti
- f. Promuovere il trasferimento di conoscenze tra il personale dell'organizzazione
- g. Assicurare l'accesso a e lo scambio di informazioni rilevanti e open data con tutti gli stakeholder esterni in modo facilmente comprensibile, tenendo in considerazione le esigenze specifiche
- h. Assicurarsi che le conoscenze chiave (esplicite ed implicite) siano mantenute all'interno dell'organizzazione quando il personale la lascia

#### Sottocriterio 4.5 Gestire la tecnologia

Le ICT e le altre tecnologie dell'organizzazione devono essere gestite in modo da essere di supporto, in modo sostenibile, agli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione.

E' fondamentale assicurare una vision chiara seguita da una strategia praticabile, che indichi dove e come utilizzare le tecnologie dell'informazione per i processi e servizi per cui esse sono fondamentali. Per ottenere le migliori prestazioni per i clienti/cittadini e il personale le loro esigenze, aspettative, abilità e i loro suggerimenti dovrebbero essere integrati nella strategia dell'organizzazione.

Infine, deve essere garantito l'equilibrio tra la fornitura di open data e la protezione dei dati personali.

- a. Progettare la gestione della tecnologia in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi e monitorarne sistematicamente l'effetto, l'efficacia in termine di costi e l'impatto
- b. Identificare e utilizzare le nuove tecnologie rilevanti per l'organizzazione (es. big data, automatizzazione, robotica, intelligenza artificiale, analisi dei dati, ecc.), implementando l'applicazione di open data e open source ove appropriato
- c Assicurare l'utilizzo della tecnologia per supportare creatività, innovazione, collaborazione (utilizzando servizi o strumenti *cloud*) e partecipazione
- d. Definire come le ICT possono essere utilizzate per migliorare l'erogazione dei servizi interni ed esterni e per fornire servizi online in modo intelligente per soddisfare le esigenze e le aspettative degli stakeholder
- e. Implementare azioni per garantire un'efficace sicurezza informatica in attuazione del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati
- f. Considerare l'impatto socioeconomico e ambientale delle ICT (es. la scarsa accessibilità degli utenti non digitali e la gestione delle cartucce esaurite)

#### Sottocriterio 4.6 Gestire le infrastrutture

Le organizzazioni pubbliche devono valutare regolarmente lo stato delle infrastrutture che hanno a disposizione. Queste ultime devono essere gestite in modo efficiente, economico e sostenibile affinché soddisfino le esigenze dei clienti e siano di supporto alle condizioni di lavoro del personale.

Un requisito importante per migliorare la performance dell'organizzazione è quello di garantire condizioni di lavoro sicure e sane. Altrettanto rilevante è l'aspetto della sostenibilità, che comprende la politica del ciclo di vita degli edifici e delle attrezzature.

- Assicurare la fornitura e la manutenzione efficace, efficiente e sostenibile delle infrastrutture (edifici, uffici, strutture, fornitura di energia, attrezzature, mezzi di trasporto e materiali)
- Assicurare condizioni di lavoro e di utilizzo delle infrastrutture sicuri ed efficaci, incluso l'accesso senza barriere, al fine di soddisfare le esigenze dei clienti
- c. Sviluppare una politica del ciclo di vita nella gestione integrata delle infrastrutture (edifici, attrezzature tecniche, ecc.), che consideri il loro riutilizzo o riciclaggio/smaltimento in condizioni di sicurezza
- d. Garantire che le strutture dell'organizzazione rappresentino un valore pubblico aggiunto (es. mettendole a disposizione della comunità locale)

### Criterio 5: Processi

#### Sottocriterio 5.1

Progettare e gestire i processi per aumentare il valore per i cittadini/clienti

#### Sottocriterio 5.2

Erogare prodotti e servizi orientati ai clienti, ai cittadini, ai gli stakeholder e alla società

#### Sottocriterio 5.3

Coordinare i processi all'interno della organizzazione e con altre organizzazioni pertinenti



Qualsiasi organizzazione è gestita attraverso una molteplicità di processi, ciascuno dei quali è un insieme di attività fra loro correlate che trasformano, in maniera efficiente, le risorse (input) in servizi (output) e impatti sulla società (outcome). Occorre distinguere tre tipi di processi che determinano, in base alla loro qualità e a quella delle loro interazioni, il funzionamento efficace dell'organizzazione:

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

Tra questi tre tipi di processi, il CAF si focalizza sui processi chiave, cioè su quelli che contribuiscono effettivamente al raggiungimento della *mission* e della strategia dell'organizzazione.

Il criterio 5 prende in esame, in particolare i processi fondamentali (*core*) dell'organizzazione, mentre i criteri 1 e 2 gestiscono i processi di gestione e i criteri 3-4 quelli di supporto. Per le unità organizzative che lavorano in modo orizzontale, come le unità strategiche, e i dipartimenti che gestiscono risorse umane e finanziarie, le loro attività gestionali o di supporto rientrano ovviamente nei processi fondamentali. Un'organizzazione efficiente ed efficace identifica i suoi processi fondamentali, che realizza per erogare i propri servizi (*output*) e impatti (*outcome*), prendendo in considerazione le aspettative dei cittadini/clienti e degli altri *stakeholder*, in linea con la propria *mission* e strategia.

La natura dei processi fondamentali nelle organizzazioni del settore pubblico può variare molto, da attività relativamente astratte, come il supporto allo sviluppo delle politiche o la regolazione delle attività economiche, fino a concrete attività di erogazione dei servizi.

La necessità di generare un valore crescente per i cittadini/clienti e gli altri *stakeholder* e di aumentare l'efficienza rappresentano due fra le spinte principali verso lo sviluppo e l'innovazione dei processi. Il crescente coinvolgimento del cittadino/cliente nella pubblica amministrazione stimola le organizzazioni a migliorare costantemente i propri processi, traendo vantaggio dai cambiamenti esterni che intervengono in diversi ambiti, come quello tecnologico e della digitalizzazione, quello economico demografico e ambientale.

### **Valutazione**

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

Per attribuire il punteggio a ciascun sotto-criterio utilizzare la griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti

#### Sottocriterio 5.1 Progettare e gestire i processi per aumentare il valore per i cittadini/clienti

Questo sottocriterio prende in esame come i processi sostengono gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione e come essi vengono identificati, progettati, gestiti e innovati per aumentare il valore per l'organizzazione. Le modalità con cui i manager e il personale dell'organizzazione, cosi come i diversi stakeholder esterni, sono coinvolti nei processi di progettazione, gestione e innovazione sono fondamentali per la qualità dei servizi e prodotti forniti.

La progettazione di processi a misura di cliente richiede un'organizzazione agile, un'analisi sistematica dei bisogni dei clienti/cittadini e la valutazione periodica dell'efficienza e dell'efficacia dei processi, adottando approcci come ad esempio la *Lean methodology*.

- a. Progettare processi snelli definiti in base alle esigenze e alle opinioni dei clienti per garantire una struttura organizzativa agile. Identificare e classificare i processi in modo sistematico
- Allineare in modo standard i processi alle esigenze e alle aspettative del personale e degli stakeholder pertinenti
- c. Progettare e implementare un sistema per la gestione dei processi sfruttando le opportunità offerte dalla digitalizzazione, dal modello data-driven e dagli standard aperti.
- d. Garantire che i processi sostengano gli obiettivi strategici e siano pianificati e gestiti, allocando le risorse necessarie allo scopo di raggiungere i risultati stabiliti
- e. Identificare i titolari dei processi (coloro che controllano tutte le fasi del processo) e assegnare loro responsabilità e competenze
- f. Analizzare e valutare regolarmente i processi, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione i cambiamenti dell'ambiente circostante
- g. Semplificare i processi in modo sistematico, proponendo, se necessario, cambiamenti nei requisiti di legge
- h. Promuovere l'innovazione e l'ottimizzazione dei processi, prestando attenzione alle buone pratiche nazionali e internazionali, coinvolgendo gli stakeholder pertinenti
- Rivedere e migliorare i processi per assicurare la protezione dei dati personali (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati, GDPR)

### Sottocriterio 5.2 Erogare prodotti e servizi orientati ai clienti, ai cittadini, agli stakeholder e alla società

Questo sotto-criterio valuta come le organizzazioni sviluppano e forniscono i loro servizi/prodotti al fine di soddisfare le esigenze dei cittadini/clienti, coinvolgendoli.

Attingere all'esperienza e alla creatività dei cittadini e della società civile serve a promuovere efficienza, efficacia e innovazione nel settore pubblico, con servizi e prodotti innovativi erogati ad un costo equo e in base al principio "una volta soltanto" (Once only principle) che evita al cliente di dover fornire i propri dati più volte al cambiare dell'amministrazione o del servizio richiesto.

Al fine di migliorare la qualità dei servizi e dei prodotti, il ruolo dei cittadini/clienti può essere molto vantaggioso a tre differenti livelli:

co-progettazione, co-decisione e la coproduzione. La coproduzione dei servizi pubblici aumenta la sostenibilità della qualità, poiché la produzione è condivisa e le sue modalità diventano più trasparenti, più comprensibili e, di conseguenza, più legittimate e soddisfacenti.

- a. Identificare e progettare i prodotti e servizi dell'organizzazione e gestire attivamente l'intero ciclo di vita, compresi il riciclo e il riutilizzo
- b. Utilizzare metodi innovativi per sviluppare servizi pubblici orientati al cliente e guidati dalla domanda erogati in base al principio "Una volta soltanto" (Only once principle)
- c. Tenere in considerazione gli aspetti della gestione delle diversità e di genere per identificare e soddisfare le esigenze e le aspettative
- d. Coinvolgere i cittadini/clienti e gli altri stakeholder nella progettazione e fornitura dei prodotti e servizi e nello sviluppo di standard di qualità
- e. Promuovere i prodotti e i servizi dell'organizzazione e assicurare informazioni appropriate per dare assistenza ai cittadini e ai clienti
- f. Promuovere l'accessibilità dei prodotti e servizi dell'organizzazione (es. accessibilità on-line dei servizi, orari di apertura flessibili, documenti in formati diversi e con linguaggio appropriato, come poster, brochure, in linguaggio Braille, in bacheche multimediali)
- g. Utilizzare indagini sui clienti, procedure per la gestione dei reclami e altre forme di feedback, al fine di identificare possibili ottimizzazioni dei processi, prodotti e servizi

## Sottocriterio 5.3 Coordinare i processi all'interno dell'organizzazione e con altre organizzazioni pertinenti

Questo sottocriterio valuta in che modo i processi sono coordinati all'interno dell'organizzazione e all'esterno con i processi di altre organizzazioni che operano nella medesima catena di erogazione del servizio.

L'efficacia delle organizzazioni pubbliche spesso dipende, in gran parte, dalle modalità con cui esse collaborano con le altre organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore, anche appartenenti a diversi livelli di governo, con le quali strutturano partnership in una catena di erogazione dei servizi, orientate a un impatto comune.

I processi inter-funzionali sono comuni nella pubblica amministrazione. È di cruciale importanza integrare con successo la gestione di tali processi, poiché l'efficacia e l'efficienza complessiva dipendono in larga misura dal passaggio da una cultura "a silos" ad un approccio di tipo collaborativo e inclusivo applicato ai processi, teso a creare maggior valore per i cittadini/clienti.

#### Esempi

- a) Creare una cultura che favorisca la gestione per processi, uscendo da una visione a silos dell'organizzazione
- b) Definire le catene di erogazione dei servizi dell'organizzazione e i suoi pertinenti partner
- c) Concordare standard comuni, facilitare lo scambio di dati e la condivisione di servizi per coordinare i processi di erogazione della stessa catena di fornitura all'interno dell'organizzazione e con i partner chiave dei settori privato, no-profit e pubblico
- d) Coinvolgere il personale, i clienti e gli stakeholder nella progettazione di attività che riguardano ambiti diversi di responsabilità
- e) Utilizzare partnership tra i diversi livelli di governo (comuni, regioni, amministrazioni statali e aziende pubbliche) per abilitare il coordinamento nella fornitura di servizi
- f) Mettere a disposizione incentivi (e creare le condizioni) affinché il personale e i dirigenti realizzino processi trasversali (es. lo sviluppo di servizi condivisi e di processi comuni tra diverse unità organizzative)

#### Risultati

Dal criterio 6 in poi il focus della valutazione si sposta dai Fattori Abilitanti ai Risultati.

Nei primi tre criteri dei Risultati si misurano le **percezioni**: ciò che il personale, i cittadini/clienti, e la comunità pensano dell'organizzazione.

Si fa riferimento anche a **indicatori interni di performance** che misurano quanto l'organizzazione sta facendo rispetto agli obiettivi di impatto che si è data: gli *outcome*.

Il criterio 9, che riguarda la valutazione dei risultati relativi alle performance chiave, richiede invece di misurare i risultati esterni e quelli interni dell'organizzazione,

La valutazione dei risultati richiede una modalità di analisi diversa da quella dei Fattori Abilitanti; pertanto da questo punto in avanti la griglia di riferimento per l'assegnazione dei punteggi è quella specifica per la valutazione dei Risultati (vedi il capitolo III "Come valutare: il sistema di punteggio").

# Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente

### Sottocriterio 6.1 Misurazioni della percezione

Sottocriterio 6.2 Misurazioni delle *performance* 





Il termine cittadino/cliente riflette la complessa relazione che si instaura tra l'amministrazione e la sua utenza. La persona a cui sono indirizzati i servizi deve essere considerata come un cittadino, membro di una società democratica con diritti e doveri (es. contribuente, elettore, etc..). Il cittadino dovrebbe anche essere considerato un cliente, non solo in relazione al servizio erogato, in cui ricopre il ruolo di beneficiario/utilizzatore dei servizi, ma anche in relazione al proprio ruolo di soggetto che adempie ai propri doveri (es. pagamento delle multe), contesto in cui ha il diritto di essere trattato con equità e cortesia, senza trascurare gli interessi dell'organizzazione. Poiché i due casi non sono sempre chiaramente separabili, tale relazione complessa viene descritta, come rapporto con il cittadino/cliente.

I cittadini/clienti sono i destinatari o i beneficiari dell'attività, dei prodotti o dei servizi delle organizzazioni del settore pubblico. I cittadini/clienti devono essere individuati, ma non necessariamente associati con gli utenti primari dei servizi forniti.

Il criterio 6 descrive i risultati che l'organizzazione sta ottenendo in relazione alla soddisfazione dei suoi cittadini/clienti nei confronti dell'organizzazione e dei prodotti o servizi erogati. Il CAF distingue tra risultati di percezione e risultati di *performance*. È importante che tutte le tipologie di organizzazioni del settore pubblico misurino direttamente la soddisfazione dei loro cittadini/clienti utilizzando misure di percezione. Inoltre, anche i risultati di *performance* devono essere misurati. La misurazione dei risultati di performance fornisce indicazioni aggiuntive sulla soddisfazione dei cittadini/clienti. Migliorare i risultati degli indicatori di *performance* dovrebbe condurre ad elevare i livelli di soddisfazione dei cittadini/clienti.

## **Valutazione**

### Considerare i risultati raggiunti per rispondere ai bisogni e alle aspettative dei cittadini e dei clienti in relazione ai seguenti sottocriteri

Attribuire il punteggio a ciascun sottocriterio utilizzando la griglia di valutazione dei risultati

#### Sottocriterio 6.1 Misurazioni della percezione

La misurazione diretta della soddisfazione o qualità percepita dai cittadini e dai clienti è un aspetto di grande importanza. Misurare la percezione dei cittadini/clienti significa interpellarli direttamente per ottenere feedback e informazioni dirette su diversi aspetti della performance dell'organizzazione. Nella maggior parte dei casi questo viene fatto attraverso indagini sui clienti/cittadini, ma vengono utilizzati anche strumenti complementari quali focus group e panel di utenti.

Il sottocriterio analizza attraverso queste misurazioni il raggiungimento da parte dell'organizzazione di risultati in diverse aree quali l'immagine esterna, l'accessibilità, la performance del personale, la partecipazione dei cittadini/clienti. la trasparenza delle informazioni, la qualità e specificità dei prodotti e dei servizi, nonché le capacità di innovazione, agilità e digitalizzazione dell'organizzazione.

#### Esempi

#### Giudizio generale sull'organizzazione

- a. Immagine complessiva e reputazione
- b. Accessibilità
- c. Orientamento al cittadino/cliente del personale
- d. Coinvolgimento e partecipazione del cittadino/cliente, compreso l'egovernment
- e. Trasparenza, apertura e disponibilità delle informazioni

#### Giudizio sui servizi e prodotti

- f. Accessibilità dei servizi fisici e digitali
- g. Qualità dei prodotti e servizi
- h. Differenziazione dei servizi sulla base dei bisogni del cliente
- i. Capacità di innovazione
- j. Agilità
- k. Digitalizzazione
- Integrità dell'organizzazione e fiducia generale dei clienti/cittadini

#### Sottocriterio 6.2 Misurazioni della performance

Oltre alla misurazione della percezione la qualità dei servizi erogati ai cittadini/clienti può essere misurata da indicatori di gestione della performance. In questo caso si utilizzano i risultati misurabili di indicatori di gestione (es. tempi di produzione, di attesa, numero dei reclami, etc.).

Sulla base di queste misurazioni si possono apprendere elementi utili sulla qualità dei prodotti e dei servizi erogati, la trasparenza e l'accessibilità, nonché il grado di coinvolgimento degli *stakeholder* e di innovazione.

Il CAF fornisce una serie di esempi di indicatori interni che misurano la performance in termini di soddisfazione dei bisogni e delle aspettative dei clienti/cittadini.

#### Esempi

#### Risultati relativi alla qualità di prodotti e servizi

- a. Tempi di attesa (tempo di gestione/elaborazione dell'erogazione del servizio)
- Numero e tempi di elaborazione dei reclami e delle azioni correttive attuate
- c. Risultati delle misure di valutazione riguardanti errori e conformità con gli standard di qualità
- d. Aderenza agli standard di servizio pubblici;

## Risultati relativi alla trasparenza, all'accessibilità e all'integrità

- e. Numero di canali di informazione e comunicazione, compresi i social media
- f. Disponibilità e accuratezza delle informazioni
- g. Evidenza esterna degli obiettivi generali di performance e dei risultati dell'organizzazione
- h. Livello di erogazione di open data

## Risultati relativi al coinvolgimento degli stakeholder e all'innovazione

- i. Livello di coinvolgimento degli stakeholder nella progettazione ed erogazione di servizi e prodotti e/o nei processi decisionali
- j. numero di suggerimenti ricevuti e implementati

## Risultati relativi all'utilizzo della digitalizzazione e dell'e-government

- Entità delle attività di valutazione congiunta con gli stakeholder per monitorare le loro mutevoli esigenze e il relativo grado di soddisfazione
- m. Orari di apertura dei diversi servizi/uffici
- n. Costo di erogazione dei servizi
- Disponibilità di informazioni riguardanti le responsabilità di gestione dei diversi servizi

## Criterio 7: Risultati relativi al Personale

#### Sottocriterio 7.1

Misurazioni della percezione

#### Sottocriterio 7.2

Misurazioni delle performance



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

Il criterio distingue due tipologie di risultati: da un lato quelli relativi alla percezione dell'organizzazione da parte del personale, ottenuti interpellandolo in modo diretto (ad esempio attraverso questionari, indagini, *focus group*, interviste, consultazioni dei rappresentanti del personale); dall'altro i risultati di performance del personale, utilizzati dall'organizzazione per monitorare e migliorare i livelli di soddisfazione e gli stessi risultati di *performance* del personale.

## **Valutazione**

# Considerare i risultati raggiunti per rispondere ai bisogni e alle aspettative del personale in relazione ai seguenti sottocriteri

Attribuire il punteggio per ciascun sottocriterio utilizzando la griglia di valutazione dei risultati

#### Sottocriterio 7.1 Misurazioni della percezione (1)

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

#### Esempi

#### Giudizio complessivo sull'organizzazione

- a. Immagine e performance complessiva dell'organizzazione
- b. Coinvolgimento del personale nell'organizzazione, nei processi decisionali e nelle attività di miglioramento
- c. Consapevolezza del personale riguardo a possibili conflitti di interesse e all'importanza del comportamento etico e dell'integrità
- d. Sistemi di feedback, consultazione, dialogo e indagini periodiche sul personale
- e. Responsabilità sociale dell'organizzazione
- f. Apertura dell'organizzazione al cambiamento e all'innovazione
- g. Impatto della digitalizzazione sull'organizzazione;
- h. Agilità dell'organizzazione

## Giudizio sulla dirigenza e sul sistema di gestione

- i. Capacità della dirigenza di guidare l'organizzazione e di comunicare riguardo alla stessa
- j. Progettazione e gestione dei diversi processi dell'organizzazione
- k. Divisione dei compiti e sistema di valutazione del personale
- I. Gestione della conoscenza
- m. Comunicazione interna e informazione
- n. Entità e qualità dei riconoscimenti volti a premiare l'impegno individuale e di gruppo

#### Sottocriterio 7.1 Misurazioni della percezione (2)

#### Giudizio sulle condizioni di lavoro

- o. Clima e cultura organizzativi
- p. Approccio a tematiche sociali (es. flessibilità dell'orario di lavoro, bilanciamento vita-lavoro, protezione della salute)
- q. Gestione delle pari opportunità e correttezza di trattamenti e comportamenti nell'organizzazione
- r. Strutture e servizi dell'ambiente di lavoro

## Giudizio sugli sviluppi di carriera e delle competenze

- s. Sistema di carriera e sistema di sviluppo delle competenze
- t. Accesso a e qualità della formazione e dello sviluppo professionale.

#### Sottocriterio 7.2 Misurazioni della performance

Il sottocriterio richiede l'utilizzo di indicatori volti a misurare il comportamento complessivo del personale, le sue performance, lo sviluppo delle competenze, la motivazione e il suo coinvolgimento nell'organizzazione.

Tali risultati solitamente includono misurazioni del comportamento del personale rilevabili nella pratica (es. assenze per malattia, *turnover*, numero dei reclami, di proposte di innovazione, ecc.).

#### Esempi

#### Risultati generali relative al personale

- a. Indicatori relativi alla fidelizzazione, lealtà e motivazione del personale
- b. Livello di coinvolgimento nelle attività di miglioramento
- c. Numero di dilemmi etici (es. possibili conflitti di interesse) segnalati;
- d. Frequenza della partecipazione volontaria ad attività connesse responsabilità sociale dell'organizzazione
- e. Indicatori relativi alla capacità del personale di rispondere ai bisogni dei cittadini/clienti

## Risultati relative alla performance e alle capacità individuali

- f. Indicatori riguardanti la performance individuale
- g. Indicatori riguardanti l'utilizzo degli strumenti digitali per l'informazione e la comunicazione
- h. Indicatori relativi allo sviluppo delle competenze e alla formazione
- i. Frequenza dei riconoscimenti a livello individuale e di team di lavoro.

# Criterio 8: Risultati relativi alla responsabilità sociale

#### Sottocriterio 8.1

Misurazioni della percezione

**Sottocriterio 8.2**Misurazioni delle *performance* 



La *mission* istituzionale di un'organizzazione pubblica è rivolta a soddisfare una data categoria di bisogni e aspettative della società. In aggiunta ai propri compiti istituzionali, un'organizzazione pubblica dovrebbe assumere un comportamento responsabile, in modo da contribuire a uno sviluppo sostenibile in ambito economico, sociale e ambientale a livello delle comunità sia locali, che nazionale e internazionale. Ciò può comprendere il tipo di approccio e il contributo dell'organizzazione alla qualità della vita, alla salvaguardia dell'ambiente, alla conservazione delle risorse globali, alle pari opportunità di lavoro all'etica dei comportamenti, al coinvolgimento nella vita delle comunità e al contributo allo sviluppo locale.

L'assunzione di responsabilità sociale si traduce nella volontà dell'organizzazione, da un lato, di integrare gli aspetti sociali e ambientali nelle considerazioni alla base del proprio processo decisionale (criterio 2); dall'altro, di essere in grado di rispondere dell'impatto che le proprie decisioni e attività hanno sulla società e l'ambiente. La responsabilità sociale dovrebbe essere parte integrante della strategia dell'organizzazione. Gli obiettivi strategici dovrebbero essere verificati in termini di responsabilità sociale per evitare conseguenze indesiderate.

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

Un'organizzazione attenta alla propria responsabilità sociale vuole:

- 1. migliorare la propria reputazione e immagine agli occhi della collettività
- 2. migliorare la propria capacità di attrarre, motivare, responsabilizzare e trattenere in servizio il suo personale
- 3. migliorare le relazioni con le aziende, altre organizzazioni pubbliche, i *media*, i fornitori, i cittadini/clienti e la comunità in cui opera.

La valutazione prende in considerazione sia le percezioni (8.1), sia indicatori quantitativi (8.2). I risultati da analizzare possono essere correlati a: comportamento etico, democratico e partecipativo dell'organizzazione; sostenibilità ambientale; qualità della vita; impatto economico come effetto dei comportamenti organizzativi.

## **Valutazione**

# Considerare i risultati di responsabilità sociale raggiunti in relazione ai seguenti sottocriteri

Attribuire il punteggio a ciascun sottocriterio utilizzando la griglia di valutazione dei risultati

#### Sottocriterio 8.1 Misurazioni della percezione

Le misurazioni da considerare riguardano il giudizio delle comunità di riferimento sulla performance dell'organizzazione a livello locale, nazionale e internazionale. Tale percezione può essere ricavata da una molteplicità di fonti, comprese indagini, relazioni, incontri con la stampa, ONG, organizzazioni della società civile, feedback diretti da parte degli stakeholder e della comunità locale.

Tali misurazioni forniscono un'indicazione dell'efficacia delle strategie sociali e ambientali attuate. Esse includono opinioni su aspetti quali la trasparenza, l'impatto sulla qualità della vita e della democrazia, il comportamento etico a sostegno dei cittadini, l'approccio e i relativi risultati con riguardo alle tematiche ambientali.

#### Esempi

- a. Impatto dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti al di là della missione istituzionale
- Reputazione dell'organizzazione come attore che contribuisce alla società locale/globale
- c. Impatto dell'organizzazione sullo sviluppo economico
- d. Impatto dell'organizzazione sulla sostenibilità ambientale, compresi i cambiamenti climatici
- e. Impatto dell'organizzazione sulla qualità della democrazia, trasparenza, comportamento etico, rispetto della legge, apertura e integrità.

#### Sottocriterio 8.2 Misurazioni della performance

Le misurazioni da considerare si focalizzano sulla performance dall'organizzazione per monitorare, comprendere, prevedere migliorare i risultati di responsabilità sociale. Queste misurazioni devono dare un'indicazione degli chiara dell'efficacia approcci dell'organizzazione relativamente alle tematiche sociali. Possono prendere in considerazione il comportamento etico, le iniziative e i risultati sulla prevenzione dei rischi per la salute, le iniziative di scambio di conoscenze, le iniziative per la conservazione delle risorse e per la riduzione dell'impatto ambientale.

#### Esempi

- a. Attività dell'organizzazione per preservare e mantenere le risorse
- Frequenza delle relazioni con le autorità di riferimento, i gruppi e i rappresentanti della collettività
- c. Quantità ed importanza della copertura mediatica positiva e negativa
- d. Sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati
- e. Sostegno in qualità di datore di lavoro alle politiche sulle diversità e sull'inclusione e l'accoglienza delle minoranze etniche e delle persone svantaggiate
- f. Sostegno a progetti internazionali di sviluppo
- g. Condivisione di conoscenza, informazioni e dati con tutti gli stakeholder che ne fanno richiesta
- h. Programmi per prevenire i rischi per la salute e gli incidenti rivolti ai cittadini/clienti.

# Criterio 9: Risultati relativi alle performance chiave

#### Sottocriterio 9.1

Risultati esterni: output e valore pubblico

Sottocriterio 9.2

Risultati interni: livello di efficienza



I risultati relativi alle "performance chiave" si riferiscono a tutto ciò che l'organizzazione considera essenziale; risultati misurabili che dimostrano il proprio successo nel breve e nel lungo termine.

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

I risultati relativi alle performance chiave possono essere suddivisi in:

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

## **Valutazione**

# Considerare i risultati relativi alle performance chiave raggiunti in relazione ai seguenti sottocriteri

Attribuire il punteggio a ciascun sottocriterio utilizzando la griglia di valutazione dei risultati

#### Sottocriterio 9.1 Risultati esterni: output e valore pubblico

I risultati esterni sono le misure dell'efficacia della strategia dell'organizzazione in termini di capacità di soddisfare le aspettative degli stakeholder esterni e di produrre valore pubblico, in coerenza con la mission e la vision e le riforme del settore pubblico. Qualunque organizzazione pubblica, per poter migliorare la propria performance in maniera efficace, dovrebbe valutare in quale misura sono raggiunti i suoi obiettivi chiave, così come definiti nel piano strategico in termini di output (servizi e prodotti) e outcome (impatto delle attività chiave dell'organizzazione sugli stakeholder esterni e sulla società).

#### Esempi

- a. *Output*: quantità e qualità dei servizi e dei prodotti
- b. *Outcome*: effetti degli output dei servizi e prodotti sui destinatari
- Grado di realizzazione dei risultati previsti sulla base di contratti/accordi stipulati con altre istituzioni/autorità
- d. Risultati di ispezioni e audit esterni
- e. Risultati di attività di benchmarking (analisi comparativa) in termini di output e outcome
- f. Risultati dell'attuazione delle riforme del settore pubblico.

#### Sottocriterio 9.2 Risultati interni: livello di efficienza

I risultati interni si riferiscono all'efficienza e all'efficacia dei processi interni e delle misure finanziarie relative funzionamento al dell'organizzazione. Possono comprendere i risultati della gestione dei processi (es. produttività, efficacia e difettosità), la performance finanziaria (es. impiego efficace delle risorse finanziarie, conformità dei risultati finanziari al budget), l'uso efficace delle risorse (es. partnership, informazione, tecnologia, infrastrutture) e può prendere in considerazione i risultati delle valutazioni della performance (ispezioni e audit, certificazioni, partecipazione a concorsi e premi).

#### Esempi

- a. Efficienza nella gestione delle risorse disponibili, comprese le risorse umane, le conoscenze e le infrastrutture
- Risultati relativi al miglioramento e all'innovazione dei processi
- c. Risultati relativi al *benchmarking* (analisi comparativa)
- d. Risultati di attività congiunte e degli accordi di partnership
- e. Impatto della digitalizzazione sulla performance dell'organizzazione
- f. Risultati di ispezioni e audit interni
- g. Risultati della partecipazione a concorsi, premi di qualità e certificazione del sistema di gestione per la qualità
- h. Risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari
- Risultati relativi all'efficacia in termini di outcome raggiunti al minor costo possibile.

#### III Come valutare: il sistema di punteggio

#### Perché assegnare un punteggio?

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

- 1. Fornire informazioni e dare un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento.
- 2. Misurare i propri progressi, se si svolge l'autovalutazione con il CAF regolarmente; secondo la maggior parte degli approcci alla qualità, è una buona pratica condurre l'autovalutazione ogni due anni.
- 3. Identificare le buone pratiche in base ai punteggi elevati associati ai Fattori Abilitanti e ai Risultati.
- 4. Aiutare a trovare *partner* validi da cui imparare (*benchlearning*, cosa impariamo gli uni dagli altri)

Il principale scopo del *benchlearning* è confrontare i diversi modi di gestire i Fattori Abilitanti al fine di raggiungere i risultati. Relativamente al *benchlearning* è opportuno però osservare che il confronto dei punteggi CAF comporta dei rischi, specialmente se viene condotto senza che i punteggi siano stati validati con una modalità omogenea nelle diverse organizzazioni.

#### Come assegnare un punteggio?

Il CAF offre due modalità di assegnazione dei punteggi: *Classical CAF Scoring* (sistema di punteggio classico) e *Fine-tuned CAF Scoring* (sistema di punteggio avanzato). Per quanto riguarda i Fattori Abilitanti, il ciclo *PDCA* sta alla base di entrambi.

Il sistema di punteggio classico fornisce un giudizio complessivo su ogni sottocriterio attraverso l'indicazione della fase PCDA in cui il sottocriterio si trova. Il sistema di punteggio avanzato, viceversa, analizza in maniera più dettagliata ciascun sottocriterio. Richiede infatti di assegnare un punteggio per ogni sottocriterio alle singole fasi del ciclo *PDCA* (*PLAN, DO, CHECK, ACT*), in modo simultaneo e indipendente.

Il confronto delle *performance* con altre organizzazioni, mediante il *benchmarking* e *benchlearning*, rappresenta il livello più elevato in entrambi i sistemi di scoring.

#### a. Sistema di punteggio CAF classico

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

- Nella valutazione dei Fattori Abilitanti l'organizzazione sta effettivamente migliorando le sue prestazioni quando il ciclo PDCA è completamente in atto, sulla base dell'apprendimento che deriva dai check e dai confronti con esterno.
- Nella valutazione dei Risultati vengono presi in considerazione sia i loro trend (l'andamento nel tempo) che il raggiungimento degli obiettivi al livello programmato (target). L'organizzazione si trova in un ciclo di miglioramento continuo nel momento in cui si perseguono risultati eccellenti e sostenibili, tutti i target programmati risultano raggiunti e vengono effettuati confronti positivi con altre organizzazioni significative per i risultati chiave.

#### GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI FATTORI ABILITANTI- SISTEMA DI PUNTEGGIO CLASSICO

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

#### Istruzioni:

- Trovare le evidenze dei punti di forza e di debolezze e scegliere il livello raggiunto tenendo in considerazione quanto descritto nelle varie fasi. Questo modo di assegnare il punteggio è cumulativo: bisogna aver completato una fase (es. CHECK) prima di passare alla successiva (es. ACT).
- Assegnare un punteggio tra 0 e 100 a seconda del livello raggiunto nella fase. La scala a 100 consente di specificare il grado di diffusione e implementazione dell'approccio.

#### GRIGLIA DEI RISULTATI – SISTEMA DI PUNTEGGIO CLASSICO

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

#### Istruzioni:

 Assegnare un punteggio tra 0 e 100 su una scala divisa in sei livelli. Per ciascun livello prendere in considerazione il trend e il raggiungimento degli obiettivi simultaneamente.

#### b. Sistema di punteggio CAF avanzato

Questo sistema consente di ottenere un punteggio più vicino alla realtà nella quale, ad esempio, molte organizzazioni pubbliche stanno agendo (DO) ma, a volte, senza una chiara pianificazione (PLAN) o senza alcun controllo successivo relativamente al risultato raggiunto. Questo modo di assegnare un punteggio fornisce maggiori informazioni sulle aree in cui il miglioramento è maggiormente necessario.

Nella griglia di valutazione sottostante, l'enfasi è posta sul *PDCA* considerato complessivamente come un ciclo (*PLAN, DO, CHECK* e *ACT*) e il progresso è visualizzabile attraverso una spirale in cui ad ogni cerchio, rappresentato da ciascuna fase potrebbe verificarsi un miglioramento.

Nel pannello dei risultati viene fatta una distinzione tra il *trend* dei risultati e il raggiungimento dei *target*. Questa distinzione mostra chiaramente la necessità di accelerare il *trend* o quella di concentrarsi sul raggiungimento dei risultati ai livelli attesi.

GRIGLIA DI VALUTAZIONE - SISTEMA DI PUNTEGGIO AVANZATO

FASE	Scala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100
	Evidenza	Nessuna evidenza o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	Evidenze eccellenti, confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree
PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative degli stakeholder. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione						
DO	Punteggio						
БО	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definiti e diffusi regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione						
	Punteggio		1				
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione			_			
	Punteggio			Aree	e di migliora	mento	
ACT	Vengono definiti i correttivi e le azioni di miglioramento a seguito di un controllo sistematico dei risultati nelle parti pertinenti dell'organizzazione						
	Punteggio						
	Punteggio totale medio						

#### Istruzioni:

- Leggere la definizione di ogni fase (PLAN, DO, CHECK e ACT).
- Relativamente a ciascuna fase considerare le evidenze raccolte, che possono essere illustrate da alcuni degli esempi proposti nei sottocriteri del modello.
- · Assegnare un punteggio per ogni fase.
- Calcolare un punteggio globale considerando la media dei punteggi di ciascuna fase.

#### GRIGLIA DEI RISULTATI – SISTEMA DI PUNTEGGIO AVANZATO

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

#### Istruzioni:

- Considerare separatamente il *trend* dei risultati degli ultimi tre anni e gli obiettivi raggiunti nell'ultimo anno.
- Assegnare al trend un punteggio tra 0 e 100 su una scala divisa in sei livelli.
- Assegnare al raggiungimento dei *target* nell'ultimo anno un punteggio tra 0 e 100 su una scala divisa in sei livelli.
- Calcolare un punteggio globale considerando la media dei punteggi del trend e dei target.

#### Esempio 1: Come applicare il punteggio avanzato ai Fattori Abilitanti - Sottocriterio 3.3

Di seguito si propone un esempio di autovalutazione del sottocriterio 3.3. Le descrizioni sono collegate agli esempi del modello; per ogni esempio viene indicata la relativa fase del ciclo *PDCA* e se si tratti di un punto di forza (+) o di un punto di debolezza (-).

### Esempio Sottocriterio 3.3: Coinvolgere e responsabilizzare il personale e supportare il suo benessere

3.3.a. L'organizzazione presta costante attenzione alla comunicazione interna nelle diverse direzioni: *top-down*, *bottom-up* e orizzontale. Utilizza inoltre *l'open space* e diversi strumenti: riunioni annuali e trimestrali con tutto il personale, uso di strumenti digitali come Intranet, e-mail e social media.

Finora non esiste un approccio per verificare l'efficacia della comunicazione e la percezione del personale riguardo al coinvolgimento. PLAN+, DO +, CHECK –

- 3.3.b. Il lavoro di gruppo e il dialogo individuale sono utilizzati per migliorare il dialogo interno e lo scambio di competenze: i team e il personale sono coinvolti nella definizione a cascata degli obiettivi specifici ed operativi a partire da quelli strategici; ; il lavoro di squadra è un approccio standard ai progetti di miglioramento. Questo approccio è apprezzato positivamente come risulta dalle indagini sul personale. Tuttavia, per il momento, i gruppi di lavoro e di miglioramento sono limitati ai processi fondamentali. PLAN +, DO + -, CHECK +
- 3.3.c. Inoltre, non vengono definiti approcci per raccogliere idee e suggerimenti. Plan -
- 3.3.d. L'organizzazione conduce sondaggi biennali sul personale attraverso un approccio definito sei anni fa e non completamente adeguato ai recenti cambiamenti strutturali e operativi. PLAN +, DO +, CHECK -, ACT-
- 3.3.e., 3.3.f. C'è una forte attenzione da parte della direzione per il benessere del personale, in particolare creando buone condizioni di lavoro e prendendosi cura dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Le iniziative sono state definite dopo un *benchlearning* con alcune importanti organizzazioni pubbliche e private e la consultazione del personale; l'anno scorso sono stati realizzati alcuni nuovi progetti, come uffici *open space* e un asilo nido. PLAN +, DO +, ACT +
- 3.3.g. Da molti anni l'organizzazione affronta i problemi del personale con disabilità e gli edifici e le strutture sono progettati in questo senso. Nell'ultimo anno è stato sviluppato un progetto per facilitare il lavoro a distanza e la flessibilità. PLAN +, DO +, ACT +
- 3.3.h Al momento non sono in atto proposte a sostegno di iniziative sociali e culturali o altri riconoscimenti non finanziari per il personale o non è presente un meccanismo per farlo. Inoltre, non esiste un approccio per verificare l'efficacia della comunicazione e la percezione del personale sul coinvolgimento. PLAN -, DO-

Le descrizioni riportate servono come base per elaborare un punteggio globale per il sottocriterio di riferimento nella successiva matrice dei Fattori Abilitanti. Le caselle della matrice vengono utilizzate come blocco note, per passare dalle evidenze raccolte durante la valutazione del sottocriterio ad un punteggio globale per sottocriterio e per guidare la discussione nella riunione di consenso.

FASE	Scala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100
	Evidenza	Nessuna evidenza o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	Evidenze eccellenti, confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree
PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative degli stakeholder. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione	3.3.c 3.3.h			3.3.a 3.3.b 3.3.d 3.3.e 3.3.f 3.3.g		
DO	Punteggio  L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definiti e diffusi regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione	3.3.h		50 3.3.b	3.3.a 3.3.d 3.3.e 3.3.f 3.3.g		
CHECK	Punteggio  I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione	3.3.d	3.3.a	50	3.3.b		
ACT	Punteggio  Vengono definiti i correttivi e le azioni di miglioramento a seguito di un controllo sistematico dei risultati nelle parti pertinenti dell'organizzazione	3.3.d	25		3.3.e 3.3.f 3.3.g		
	Punteggio Punteggio totale medio		30	<u>40</u>			

#### Note sul punteggio assegnato

**PLAN:** Una situazione positiva per la comunicazione interna e il lavoro di squadra, sondaggi sul personale, benessere ed equilibrio tra lavoro e vita privata. Niente è previsto per la raccolta di idee e il supporto alle iniziative socio-culturali. Quindi la valutazione può essere riferita a giudizio "Alcune positive evidenze relative ad aree pertinenti": 50 punti.

**DO**: Una situazione positiva per la comunicazione interna, le indagini sul personale, il benessere e l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Per il lavoro di squadra, l'implementazione non è completa, poiché copre solo i processi principali. Niente è in atto per iniziative socio-culturali. Quindi la valutazione può essere inserita in "Alcune positive evidenze relative ad aree pertinenti": 50 punti.

CHECK: In generale ci sono deboli evidenze sulle attività di monitoraggio per tutti i punti. In particolare, l'organizzazione è consapevole che la modalità di indagine del personale necessita di verifica per adattarla ai cambiamenti intervenuti nell'organizzazione, ma nulla è in atto per questo. Vi sono stati alcuni progetti rilevanti nell'area del benessere e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, anche se senza una connessione esplicita con la fase di CHECK. Quindi la valutazione può essere inserita in "Alcune evidenze deboli relative ad alcune aree": 25 punti.

**ACT**: Vi sono evidenze di alcuni miglioramenti rilevanti per il benessere, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e il supporto alle persone con disabilità, ma non sono chiaramente collegate ai risultati di un'attività di monitoraggio. Quindi la valutazione può essere inserita in "Alcune positive evidenze, relative ad aree pertinenti": 30 punti.

#### Esempio 2: Come applicare il sistema avanzato ai risultati – Sottocriterio 7.2

Di seguito si propone un esempio di autovalutazione del sottocriterio 7.2. Le descrizioni sono sintetizzate in due sottotitoli: "Risultati generali" e "*Performance* individuali e sviluppo delle competenze". In base al sistema dei punteggi avanzato, ci sono indicazioni sui *trend* e sui *target* e per ognuno se si tratta di un punto di forza (+) o di un punto di debolezza (-).

## Esempio sottocriterio 7.2: Misurazioni della *performance* Sintesi delle evidenze emerse dall'autovalutazione

L'organizzazione utilizza un ampio *set* di indicatori per le performance del personale, riassunti nella relazione trimestrale e annuale. Possiamo riassumere i risultati del 2018 come segue, seguendo lo schema del modello CAF; per maggiori dettagli fare riferimento al Rapporto annuale 2018.

#### Risultati generali

Gli indicatori si riferiscono a: assenteismo, malattia, coinvolgimento in attività di miglioramento, reclami (numero e tempi di risposta) e partecipazione volontaria ad attività e iniziative sociali. Per oltre il 60% di essi possiamo notare un *trend* positivo negli ultimi tre anni, mentre solo la partecipazione all'attività sociale comporta una lieve diminuzione nel 2018.

Nessun obiettivo definito per gli indicatori. TREND + TARGET -

#### Performance individuali e sviluppo delle competenze

Misuriamo le ore di formazione per persona, la percentuale dell'obiettivo individuale/di gruppo raggiunto e il gap di competenze complessivo. Per tutti gli indicatori, gli obiettivi specifici sono generalmente definiti con almeno il 10% di aumento di anno in anno. Complessivamente, il 70% degli indicatori mostra un *trend* positivo, mentre vi è una leggera riduzione della copertura delle competenze (aumento del *gap*). Riguardo agli obiettivi, si raggiunge meno del 50% dei *target* programmati; gli indicatori di formazione e in particolare il gap di competenze non hanno raggiunto gli obiettivi. TREND + TARGET –

I risultati di cui sopra sono stati convertiti in un punteggio inserito nella matrice dei risultati di seguito, per aiutare a elaborare un punteggio globale per il sottocriterio su cui discutere durante la riunione di consenso.

Scale	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TREND	Nessuna misurazione	Trend negativo	Trend stazionario o progressi poco significativi	Progresso costante	Progresso significativo	Confronti positivi con organizzazioni di rilievo su tutti i risultati
Punteggio				60	11	*
TARGET	Nessuna o scarsa informazione	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi significativi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio		25				
Punteggio totale medio			45			

#### Note sul punteggio assegnato

<u>Trend:</u> gran parte dei risultati mostra significativi progressi. Solo due indicatori mostrano un andamento negativo (in particolare la copertura delle competenze). Entrambe le valutazioni dei risultati generali e delle performance individuali possono essere inserite nella colonna "Progressi significativi" con un totale di 60 punti.

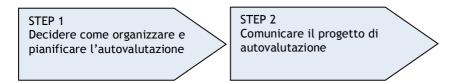
<u>Target:</u> non ci sono obiettivi per gli indicatori di risultati generali (colonna "Nessuna informazione o informazioni aneddotiche") e le prestazioni individuali hanno raggiunto meno del 50% degli obiettivi (colonna "Pochi obiettivi sono raggiunti") con un totale di 25 punti.

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

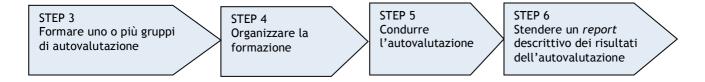
Il processo di miglioramento continuo può essere progettato e condotto in diversi modi. La dimensione dell'amministrazione, la cultura organizzativa e l'esperienza pregressa con gli strumenti di gestione della qualità sono alcuni degli elementi da considerare per definire la modalità più appropriata da utilizzare per avviare la gestione della qualità totale (TQM -Total Quality Management).

Il capitolo descrive un processo di miglioramento continuo con il CAF, articolato in 10 passi (*step*), che si può considerare adatto alla maggior parte delle organizzazioni. E' importante sottolineare che i suggerimenti forniti di seguito si basano sull'esperienza delle numerose organizzazioni che hanno usato il CAF. In ogni caso bisogna tener presente che ogni processo di miglioramento è unico: questa descrizione perciò deve essere considerata come fonte di ispirazione per i responsabili del processo di autovalutazione e non come un dettagliato manuale di istruzioni.

**FASE 1: INIZIO DEL VIAGGIO CAF** 



#### **FASE 2: IL PROCESSO DI**



#### FASE 3: LA PIANIFICAZIONE DEL MIGLIORAMENTO E LA DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ



Dopo aver completato il processo di autovalutazione e aver avviato la realizzazione del piano di miglioramento, le amministrazioni possono candidarsi per ricevere il riconoscimento di "Effective CAF User" partecipando alla Procedura europea *CAF External Feedback* (vedi capitolo V a pag 72). Il processo di applicazione del CAF svolge un ruolo importante in questa procedura.

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

#### Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Elementi fondamentali per garantire il successo del processo di autovalutazione sono rappresentati da un elevato livello di impegno e una 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 un'efficace consultazione degli *stakeholder*. Tale decisione deve dimostrare chiaramente 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. E' molto importante che i dirigenti siano convinti dei benefici ottenibili sin dall'inizio.

In questa fase è necessario che una o più persone dell'organizzazione si assumano la responsabilità di assicurare queste condizioni fondamentali. Un buon punto di partenza è contattare l'organizzazione responsabile della disseminazione del CAF nel proprio paese (per informazioni sui Referenti Nazionali CAF vedere <a href="www.eipa.eu/caf">www.eipa.eu/caf</a>) e richiedere una presentazione del Modello CAF oppure informazioni sulle amministrazioni che hanno già usato il modello e desiderano condividere le loro esperienze.

## II feedback dei CAF Users – i motivi per scegliere il CAF

Le motivazioni principali si riferiscono tutte a fattori interni. Identificare i punti di forza e le aree da migliorare sono i motivi segnalati come i più significativi; quello risultato di minore importanza, invece, è la presenza di difficoltà di tipo finanziario. Le amministrazioni decidono di utilizzare il CAF principalmente per sé stesse e per migliorare la propria organizzazione ed è questo esattamente lo scopo di uno strumento di autovalutazione.

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

Per alcune organizzazioni può essere

significativo anche ottenere il consenso o l'approvazione degli *stakeholder* esterni prima di decidere di condurre l'autovalutazione. E' il caso di politici o dirigenti senior di organizzazioni di alto livello che sono generalmente direttamente coinvolti nei processi decisionali. I principali *stakeholder*.. 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.

#### Progettazione iniziale dell'autovalutazione

Una volta presa la decisione di condurre l'autovalutazione, può iniziare il processo di pianificazione. Uno dei primi elementi da considerare – da includere nella decisione che i dirigenti devono assumere – è la definizione dell'ambito e dell'approccio dell'autovalutazione.

Una delle domande più frequenti è se l'autovalutazione debba riguardare l'intera organizzazione o se si possa realizzare anche relativamente a singoli settori, quali unità o dipartimenti. La risposta è che singole articolazioni dell'organizzazione possono effettuare l'autovalutazione ma, per poter valutare tutti i criteri e sottocriteri del modello in modo significativo, devono avere sufficiente autonomia da essere considerate come organizzazioni autonome, con una propria *mission* e con responsabilità significative nella gestione delle risorse umane e dei processi finanziari. In tali casi si dovrebbero valutare anche le relazioni fra l'unità selezionata e la restante parte dell'organizzazione (rapporto fornitore/cliente e come *stakeholder*).

Si raccomanda di includere nella decisione dei dirigenti la scelta del sistema di punteggio da utilizzare. L'organizzazione, fra i due sistemi di punteggio disponibili<sup>3</sup>, dovrebbe scegliere in funzione del tempo disponibile da impiegare nell'attività di assegnazione dei punteggi e del proprio livello di esperienza e maturità.

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

- 1. pianificazione dettagliata del progetto, compreso il processo di comunicazione
- 2. comunicazione e consultazione degli stakeholder riguardo al progetto
- 3. organizzazione della formazione del gruppo di autovalutazione
- 4. raccolta della documentazione e delle evidenze richieste
- 5. partecipazione attiva al gruppo di autovalutazione
- 6. facilitazione del processo di consenso
- 7. preparazione del rapporto di autovalutazione
- 8. supporto alla dirigenza nell' individuazione delle priorità e nella definizione del piano di miglioramento.

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

Per alcune organizzazioni il linguaggio e gli esempi usati nel Modello CAF possono risultare poco familiari e lontani dalla realtà quotidiana per poter essere applicati direttamente. Se la



familiarizzazione con il modello non avviene in fase iniziale, questo può successivamente rappresentare un ostacolo durante il processo di autovalutazione. In questi casi, in aggiunta alle iniziative di formazione descritte in seguito, si può adattare il modello al linguaggio dell'organizzazione. Ma, prima di intraprendere qualsiasi iniziativa, è utile verificare se esistono altre organizzazioni, simile alla propria, che hanno operato in questo senso.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Il Centro Risorse Nazionale CAF dell'Italia raccomanda l'utilizzo del "Sistema di punteggio avanzato" tecnicamente più affidabile e coerente con il modello CAF.

#### Step 2 - Comunicare il progetto di autovalutazione

E' molto importante, una volta definito il progetto, pianificare le attività di comunicazione. Il piano di comunicazione include azioni indirizzate a tutti gli stakeholder con particolare attenzione alla dirigenza

intermedia e al personale dell'organizzazione.

comunicazione è un'attività fondamentale in tutti i progetti di gestione del cambiamento, ma in special modo quando un'organizzazione sta realizzando l'autovalutazione. Infatti. comunicazione riguardante l'obiettivo e le attività di autovalutazione non è chiara e adeguata, il processo può essere visto come "un altro progetto fra i tanti" o "un puro esercizio del management". Il rischio è che queste affermazioni diventino "profezie che si auto-adempiono" per la riluttanza della dirigenza intermedia e di parte del personale ad essere pienamente impegnati o coinvolti.

Un importante risultato della comunicazione iniziale è quello di stimolare l'interesse del personale e della dirigenza ad essere direttamente coinvolti nel gruppo di autovalutazione. Il coinvolgimento

Il feedback dei CAF User – L'importanza della comunicazione finalizzata a responsabilizzare il personale è generalmente sottostimata

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

dovrebbe idealmente avvenire proprio a partire dalla motivazione personale.

La motivazione dovrebbe essere l'elemento di fondo che lega le persone all'intero processo di autovalutazione. Il personale dovrebbe avere una chiara visione dello scopo del processo: il miglioramento della performance globale dell'organizzazione. La politica di comunicazione da adottare dovrebbe essere quella di concentrarsi sugli outcome positivi derivanti dall'autovalutazione per tutti i soggetti coinvolti: gli *stakeholder*, il personale e i cittadini/clienti.

Una comunicazione chiara e coerente a tutti gli *stakeholder* durante le fasi significative del progetto è quindi il segreto per assicurare il successo del processo e delle azioni successive. Il responsabile del progetto, insieme al *vertice* dell'organizzazione, dovrebbe rafforzare questa politica evidenziando:

- come il processo di autovalutazione possa fare la differenza
- perché gli sia stata data priorità
- come si collega al piano strategico dell'organizzazione
- come si collega a un generale impegno per il miglioramento della performance dell'organizzazione, rappresentato ad esempio dalla realizzazione di un innovativo programma di riforme.

Il piano di comunicazione dovrebbe prevedere modalità e strumenti di attuazione diversificati quali : focus group, messaggi, media, oltrechè la frequenza della comunicazione.

#### Fase 2: Il processo di autovalutazione

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

Il gruppo di autovalutazione dovrebbe essere quanto più possibile rappresentativo dell'organizzazione. Di solito viene incluso personale di diversi settori, funzioni, esperienza e livello. 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 a 20 partecipanti, in base alla complessità dell'organizzazione. Tuttavia, per assicurare uno stile di lavoro efficace e relativamente informale, sono preferibili gruppi di circa 10 partecipanti.

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

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

Il responsabile del progetto può anche ricoprire il ruolo di moderatore del gruppo e ciò può garantire la continuità del progetto, ma bisogna fare attenzione ad evitare conflitti di interesse. E' importante che il moderatore sia ritenuto da tutti adatto a condurre le discussioni in modo corretto ed efficace, consentendo a tutti di contribuire al processo. Il moderatore può essere scelto dal gruppo stesso. E' inoltre indispensabile disporre di una segreteria efficiente che aiuti il moderatore e organizzi gli incontri, come pure dei locali, delle attrezzature e dei supporti tecnologici necessari.

Un quesito frequente riguarda la partecipazione dei vertici dirigenziali al gruppo di autovalutazione. La risposta dipende dalla cultura e dalle consuetudini presenti nell'organizzazione. Se la dirigenza è coinvolta, può contribuire con informazioni aggiuntive, aumentando così anche la probabilità di assumersi la responsabilità della successiva realizzazione delle azioni di miglioramento individuate. In questo caso anche la diversità/rappresentatività del gruppo risulterebbe rafforzata. Al contrario, se la cultura dell'organizzazione non è pronta a supportare questa decisione, la qualità del processo di autovalutazione potrebbe essere messa a repentaglio qualora uno o più membri del gruppo si sentano inibiti e incapaci di contribuire o parlare liberamente.

#### Step 4: Organizzare la formazione

#### Informazione e formazione del management

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

#### Informazione e formazione del gruppo di autovalutazione

Il Modello CAF deve essere presentato al gruppo, così come devono essere illustrati gli scopi e la

natura del processo di autovalutazione. Se il responsabile del progetto è stato formato prima di questa fase, è opportuno che abbia un ruolo importante nell'attività di formazione. In aggiunta alla parte teorica, la formazione dovrebbe comprendere esercizi pratici per sensibilizzare i partecipanti ai principi della qualità totale e per farli esercitare sulle modalità di raggiungimento del consenso, poiché questi concetti e queste dinamiche potrebbero essere poco conosciuti dalla maggior parte dei membri.



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. E' importante raggiungere un consenso sul modo di valutare le evidenze dei punti di forza e delle aree da migliorare e su come assegnare i punteggi.

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

#### Step 5 - Condurre l'autovalutazione

#### Condurre la valutazione individuale

Ciascun membro del gruppo di autovalutazione, usando i documenti pertinenti e le informazioni fornite dal responsabile di progetto, conduce un'accurata valutazione dell'organizzazione, relativamente a ciascun sottocriterio del modello.

Questa valutazione si basa sulla conoscenza ed esperienza di lavoro individuale all'interno dell'organizzazione. Ogni membro annota le parole chiave relative alle evidenze riscontrate circa i punti di forza e le aree da migliorare. Si raccomanda, in particolare, di indicare le aree da migliorare nel modo più preciso possibile, per rendere più semplice l'identificazione delle proposte di azione in una fase successiva. In seguito ognuno sintetizza le proprie osservazioni e assegna il punteggio a ciascun sottocriterio, in base al sistema di punteggio prescelto.

Il moderatore del gruppo deve essere disponibile a rispondere alle domande poste dai membri durante la fase di valutazione individuale. Può inoltre aggregare le annotazioni individuali in vista dell'incontro di consenso.

#### Come assegnare il punteggio

Il CAF offre, come già detto, due modalità di assegnazione dei punteggi: il sistema di punteggio classico e il sistema di punteggio avanzato. Entrambi i sistemi di punteggio sono stati spiegati in dettaglio nel capitolo III. Si ricorda qui che il sistema classico è consigliato per organizzazioni che non hanno familiarità con l'autovalutazione e/o sono poco esperte nell'utilizzo di tecniche di gestione della qualità.

#### Raggiungere il consenso di gruppo

Quanto prima possibile, dopo le valutazioni individuali, il gruppo deve incontrarsi e raggiungere un accordo sui punti di forza, le aree di miglioramento e il punteggio da assegnare a ciascun sottocriterio. Il dialogo e la discussione sono necessari per raggiungere il consenso, davvero essenziali come parte dell'esperienza di apprendimento, dal momento che è molto importante capire perché esistono differenze di opinioni relativamente ai 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 l'ordine numerico.

#### Raggiungere il consenso

Come si può raggiungere il consenso? Nel processo che conduce al consenso, si può utilizzare un metodo suddiviso in quattro passaggi:

- 1. presentare tutte le evidenze relative ai punti di forza e alle aree di miglioramento individuati per ciascun sottocriterio da parte di ogni membro del gruppo
- 2. raggiungere il consenso sui punti di forza e aree di miglioramento; di solito il consenso si raggiunge dopo aver considerato ogni altra informazione o evidenza aggiuntiva
- 3. presentare la distribuzione dei punteggi individuali per ciascun sottocriterio
- 4. raggiungere il consenso sul punteggio finale per sottocriterio.

Una buona preparazione dell'incontro da parte del moderatore (ad esempio attraverso la raccolta delle informazioni importanti e l'aggregazione delle valutazioni individuali) può portare a una più agevole gestione degli incontri e ad un importante risparmio di tempo.

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

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

> e esplorare il modo in cui l'amministrazione risponde ai requisiti espressi in ciascun sottocriterio

## Il feedback dei CAF user – il valore aggiunto della discussione

La maggior parte degli utilizzatori raggiunge il consenso dopo ampie discussioni. La discussione stessa è molto spesso vista come il vero valore aggiunto dell'autovalutazione: quando viene raggiunto il consenso il risultato finale è molto più della somma delle singole opinioni. Esso riflette la visione comune di un gruppo rappresentativo e in questo modo corregge e va oltre le opinioni individuali, soggettive. La chiarezza sulle evidenze e l'espressione dei presupposti dei differenti punti di vista sui punti di forza e di debolezza sono spesso considerati più importanti dei punteggi assegnati.

- fornire assistenza nell' individuazione delle evidenze
- o indicare buone pratiche in una particolare area.

#### Durata del processo di autovalutazione

Sulla scorta delle esperienze e preferenze emerse dalle diverse indagini, relativamente alla durata dell'autovalutazione, si può affermare che due o tre giorni appaiono insufficienti per un'autovalutazione attendibile, mentre dieci o più giorni sembrano eccessivi. E' difficile suggerire la durata ideale di un'autovalutazione con il CAF, in quanto ci sono troppe variabili in gioco, tra cui gli obiettivi della dirigenza, il tempo, le risorse e le competenze disponibili, la disponibilità dei dati, le informazioni e il tempo a disposizione degli *stakeholder* e le pressioni dei vertici politici. In ogni caso, nella maggior parte delle organizzazioni una durata di cinque giorni al massimo, valutazione individuale e incontro/i di consenso inclusi, rappresenta la norma.

La maggior parte delle organizzazioni completa l'intero processo di applicazione del CAF in tre mesi, che comprendono: la preparazione, l'autovalutazione, la formulazione delle conclusioni e del piano di azione.

Tre mesi sembrano costituire un ideale lasso di tempo per tenere desta l'attenzione. Tempi più lunghi aumentano il rischio che si riducano la motivazione e l'interesse di tutti i soggetti coinvolti. Inoltre, la situazione dell'organizzazione potrebbe essere cambiata nel tempo intercorso tra l'inizio e la fine del processo di autovalutazione. In tal caso, la valutazione e il punteggio potrebbero non essere più corretti. Questo può verificarsi in modo altamente probabile, in quanto migliorare un'organizzazione utilizzando il CAF è un processo di miglioramento dinamico e continuo, e l'aggiornamento dei dati e delle 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 e contenere almeno i seguenti elementi:

- i punti di forza e i punti di debolezza per ciascun sottocriterio, supportati da evidenze pertinenti
- un punteggio individuato in base alla griglia di punteggio scelta e giustificato dalla evidenze raccolte
- 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 acquisiscano in via formale e, idealmente, ne approvino i contenuti facendoli propri. Se il processo di comunicazione è stato attuato correttamente, questo aspetto non dovrebbe costituire un problema: il vertice dovrebbe riconfermare il suo impegno a realizzare le azioni di miglioramento. E' infine essenziale che in questa fase siano comunicati al personale e a tutti gli *stakeholder* che vi hanno partecipato i principali risultati emersi dall'autovalutazione.



#### Fase 3: Piano di miglioramento/ individuazione delle priorità

#### Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento

## II feedback dei CAF Users – la mancanza di misurazioni

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

Il processo di autovalutazione dovrebbe andare oltre la stesura del rapporto di autovalutazione per realizzare pienamente le finalità previste dall'utilizzo del CAF. dovrebbe condurre direttamente definizione di azioni volte a migliorare la performance dell'organizzazione. L'elaborazione di un piano di miglioramento è uno dei principali dell'autovalutazione condotta con il CAF ed è anche il mezzo per fornire informazioni vitali al sistema di programmazione strategica dell'organizzazione.

Il piano di miglioramento dovrebbe rappresentare un piano integrato per aggiornare il funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso. Nello specifico la logica portante del piano è la seguente:

- è una pianificazione sistematica e integrata che riguarda il funzionamento complessivo dell'organizzazione
- deriva quale risultato del rapporto di autovalutazione ed è basato quindi su evidenze e dati forniti dall'organizzazione stessa e – aspetto assolutamente vitale - sul punto di vista del personale dell'organizzazione
- prende spunto dai punti di forza, affronta i punti di debolezza dell'organizzazione e risponde a ciascuno di essi con appropriate azioni di miglioramento.

#### Definire le aree di miglioramento prioritarie

Nella predisposizione del piano di miglioramento, la dirigenza potrebbe ricorrere a un approccio strutturato che comprenda le seguenti domande:

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

Il processo di definizione di un piano di miglioramento potrebbe essere strutturato come segue. La dirigenza, in raccordo con i membri del gruppo di autovalutazione e consultando i più significativi stakeholder:

- raccoglie le idee per il miglioramento contenute nel rapporto di autovalutazione e le aggrega per temi comuni
- analizza i punti di debolezza e le idee emerse dall'autovalutazione e formula azioni di miglioramento coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione
- individua le azioni di miglioramento prioritarie usando criteri condivisi per calcolare il loro impatto (basso, medio, alto) nelle aree di miglioramento, come:
- il peso strategico dell'azione (una combinazione di impatto sugli stakeholder, impatto sui risultati dell'organizzazione, visibilità interna/esterna)
- la facilità di attuazione delle azioni (considerando il livello di difficoltà, le risorse necessarie e la velocità di realizzazione)
- assegna la responsabilità di ciascuna azione, definendo le scadenze temporali, i risultati intermedi attesi e le risorse necessarie.

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

Un modo per individuare le priorità è quello di considerare contemporaneamente il livello di punteggio per criterio o sottocriterio, che fornisce un'idea della performance dell'organizzazione nelle diverse aree di funzionamento, e gli obiettivi strategici.

#### Raccomandazioni

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

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

#### I membri del GAV

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

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

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

Come già sottolineato, la comunicazione è uno dei fattori critici di successo di un'autovalutazione e delle azioni di miglioramento che ne conseguono. Le azioni di comunicazione devono fornire informazioni appropriate, utilizzando strumenti appropriati in relazione ai destinatari appropriati, nei momenti appropriati: non solo prima o durante, ma anche dopo l'autovalutazione.

Ciascuna organizzazione dovrebbe decidere autonomamente se rendere disponibile o meno il

rapporto di autovalutazione, ma è buona prassi informare tutto il personale dei risultati dell'autovalutazione, cioè delle principali conclusioni, delle aree in cui le azioni di miglioramento sono maggiormente necessarie e di quelle in cui sono state pianificate. Altrimenti si corre il rischio di vanificare la possibilità di creare un'adeguata base di partenza per il cambiamento e il miglioramento.

In qualsiasi comunicazione sui risultati è buona prassi sottolineare ciò che l'organizzazione fa bene e come intende migliorare ulteriormente. Ci sono diversi esempi di organizzazioni che considerano scontati i propri punti di forza in alcuni casi

dimenticando, o addirittura non considerando, quanto sia importante celebrare i successi conseguiti.

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

Come descritto allo Step 7, l'individuazione delle priorità all'interno del piano di miglioramento è molto importante. Molti degli esempi riportati nel Modello CAF possono essere considerati un primo passo nella direzione di azioni di miglioramento. Inoltre, buone pratiche note all'amministrazione e strumenti di gestione già disponibili possono essere collegati ai diversi criteri del modello.

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

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

Un numero sempre maggiore di Paesi sta introducendo modalità di riconoscimento basate sull'autovalutazione condotta con il modello CAF. L'autovalutazione con il CAF può inoltre facilitare il percorso ai riconoscimenti previsti dal Modello EFQM (<a href="www.efqm.org">www.efqm.org</a>) nonchè l'utilizzo di strumenti di gestione come la *Balanced Scorecard*, le indagini di soddisfazione dei clienti e del personale e i sistemi di gestione delle performance in generale.

#### Step 10 – Pianificare la successiva autovalutazione

Coerentemente con il ciclo *PDCA*, l'attuazione di un piano di miglioramento comporta a valle una nuova valutazione con il CAF.

Una volta definito il piano di miglioramento e iniziato a realizzare i cambiamenti, è importante assicurarsi che tali cambiamenti producano un effetto positivo, senza ricadute negative 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.

Le griglie di valutazione del CAF sono relativamente semplici, ma il modello è uno strumento molto efficace per valutare i progressi derivanti dalle azioni di miglioramento.

### V La procedura di CAF External Feedback

Le organizzazioni del settore pubblico che usano il CAF possono richiedere la label" *Effective CAF User* (ECU)" dopo 6/12 mesi che hanno effettuato l'autovalutazione del CAF e che il rapporto di autovalutazione è stato concluso e approvato dalla dirigenza.

La procedura di CAF External Feedback mira a raggiungere i seguenti obiettivi:

- Supportare la qualità dell'applicazione del CAF e il suo impatto sull'organizzazione.
- Verificare se l'organizzazione sta applicando correttamente i principi del *Total Quality Management* come risultato dell'applicazione del CAF.
- Supportare e rafforzare il livello di motivazione e l'entusiasmo del personale verso il miglioramento continuo.
- Promuovere la valutazione tra pari e il benchlearning.
- Premiare le organizzazioni che hanno iniziato il "viaggio" verso il miglioramento continuo.

A tal fine, la CAF External Feedback è costruita su tre pilastri.

#### Pilastro 1: Il processo di autovalutazione

La qualità dell'autovalutazione serve come base per il successo di futuri miglioramenti. Nel primo pilastro viene analizzata la qualità del processo di autovalutazione.

#### Pilastro 2: Il processo di miglioramento

Nel secondo pilastro vengono esaminate le modalità di pianificazione attuate e il processo seguito per l'implementazione delle azioni di miglioramento.

#### Pilastro 3: La maturità organizzativa (TQM)

Uno degli obiettivi del modello CAF è quello di avvicinare le organizzazioni del settore pubblico agli otto Principi Fondamentali di Eccellenza. Pertanto la valutazione riguarda il livello di maturità raggiunto dall'organizzazione a seguito dell'autovalutazione e del processo di miglioramento.

Per ciascun principio sono stati allo scopo individuati quattro livelli di maturità cosicché ogni organizzazione può farsi un'idea circa il proprio posizionamento nel percorso verso l'eccellenza.

#### I CAF External Feedback Actor

Gli External Feedback Actor, opportunamente formati, agiscono come valutatori. Essi analizzano la documentazione prodotta dalle amministrazioni e intervistano gli attori principali e gli stakeholder nel corso della visita on site. Sulla base delle informazioni raccolte, viene preparato il feedback e viene assunta la decisione circa l'assegnazione all'amministrazione del riconoscimento di Effective CAF User.

I compiti principali degli External Feedback Actors CAF sono:

- analizzare l'implementazione del CAF e dei Principi di Eccellenza nell'organizzazione
- fornire un rapporto di feedback e suggerimenti sull'implementazione del CAF
- supportare e rinnovare nell'organizzazione l'entusiasmo per il lavoro con il CAF.

Per diventare *External Feedback Actors* i candidati devono partecipare ad un corso di formazione realizzato a livello nazionale o europeo.

Il Network dei corrispondenti CAF ha elaborato Linee Guida comuni per l'attuazione della procedura disponibili a livello europeo (<a href="https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/">https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/</a>) e nazionale (<a href="http://qualitapa.gov.it/page/la-procedura-europea-caf-external-feeback/">https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/</a>). Le linee guida garantiscono che la valutazione venga realizzata secondo criteri di qualità e che l'attestazione di *Effective CAF User* corrisponda ad uno standard simile in tutta l'Unione Europea.

#### VI GLOSSARIO CAF

#### **Accessibilità**

L'accessibilità delle strutture pubbliche è un requisito fondamentale per la parità di accesso ai servizi pubblici e l'alta qualità del servizio. Le organizzazioni ben accessibili sono caratterizzate dai seguenti aspetti: accessibilità con i mezzi pubblici, accesso per disabili, tempi di apertura e attesa, sportelli unici, uso di un linguaggio comprensibile ecc. È inclusa anche l'accessibilità digitale, ad esempio la presenza di siti web senza barriere.

#### Affiancamento (Coaching)

L'affiancamento o coaching viene utilizzato come consulenza e supporto orientati agli obiettivi e alle soluzioni per specialisti e dirigenti. L'obiettivo è quello di sviluppare ulteriormente le loro qualità relazionali e di *leadership* in particolare e di adattarlo alle mutate circostanze professionali. Il *coaching* serve principalmente a raggiungere obiettivi realistici e desiderati che sono rilevanti per lo sviluppo del cliente. L'enfasi è sulla promozione dell'autoriflessione e dell'autocoscienza.

#### **Agilità**

L'agilità si riferisce alla "capacità di un'organizzazione di rispondere rapidamente ai cambiamenti adattando la sua configurazione inizialmente stabile". Questa pratica aiuta ad adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente in modi produttivi e convenienti. Questa possibilità può essere raggiunta attraverso metodi innovativi come scrum, kanban, lean, design thinking e supportare una "mentalità agile" a livello di gestione del personale attraverso una formazione personalizzata.

#### Mentalità Agile

Una mentalità agile è una mentalità che può veramente comprendere i cambiamenti provocati dalla digitalizzazione e tradurli in azioni appropriate. Gli elementi chiave di una mentalità agile sono:

- L'intelligenza collettiva che supera i singoli servizi.
- Gli errori sono intesi come un'opportunità di apprendimento.
- La perfezione non è richiesta dall'inizio.
- I vantaggi per i clienti sono al centro.
- L'apprendimento collaborativo con il cliente fa parte dell'approccio.

Una mentalità agile è quindi un atteggiamento, un approccio innovativo alla soluzione dei problemi che possono far avanzare le riforme della pubblica amministrazione nell'era della digitalizzazione. È necessaria una mentalità agile sia a livello di manager che di personale.

#### 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. Ambiente di lavoro in cui l'apprendimento si sviluppa in forma di acquisizione di competenze, condivisione di conoscenze, scambio di esperienze, dialogo sulle best practice.

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

Learning on the job. E' una modalità di apprendimento nel corso dell'attività lavorativa. Include avere un collega, un *supervisor* o un dirigente più esperto che trasferisca conoscenze. Il lavoro viene costantemente supervisionato e molta importanza viene data al *feedback*. Anche il *coaching*, la *job rotation* e la partecipazione a progetti speciali sono considerate forme di apprendimento sul posto di lavoro.

#### 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 di conformità, l'audit del management. Possono essere distinti tre livelli di attività di auditing:

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

#### **Automazione**

Le aspettative dei cittadini in termini di digitalizzazione della pubblica amministrazione sono elevate. Vogliono servizi disponibili in ogni momento, desiderano che le loro esigenze siano soddisfatte attraverso un'offerta di servizi rapidi. Al fine di soddisfare le aspettative dei cittadini e di ottimizzare di tempo, nonché di accelerare i tempi di elaborazione interna, l'automazione completa dei processi nella pubblica amministrazione è un prerequisito indispensabile. Inoltre, è essenziale per far progredire la digitalizzazione. L'automazione nel settore pubblico tratta quindi la questione di quali compiti e servizi possano essere forniti automaticamente, senza interferenze umane (ad es. elaborazione dei dati, applicazione automatica).

#### 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 e gli *stakeholder*del grado di realizzazione del piano strategico.

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

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

#### Benchlearning

Il benchmarking nelle pubbliche amministrazioni europee di solito si concentra sugli aspetti dell'apprendimento ed è ora più comunemente chiamato benchlearning, come imparare a migliorare attraverso la condivisione di conoscenze, informazioni e talvolta risorse. È riconosciuto come un modo efficace per introdurre un cambiamento organizzativo. Riduce i rischi, è efficiente e consente di risparmiare tempo.

#### Benchmarking

Esistono numerose definizioni di *benchmarking* ma le parole chiave associate al *benchmarking* sono "confrontarsi con gli altri". Il *benchmarking* consiste nel confrontarsi con altre organizzazioni imparando quanto emerge da tale confronto". (Fonte: Codice di condotta europeo per il *benchmarking*). Il confronto è basato su un livello elevato di prestazione (indicato come benchmark) riconosciuto come *standard* di eccellenza, riferito a un processo specifico, che funge da riferimento o misura *standard* per il confronto.

#### Buone pratiche/pratiche eccellenti (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

# Big data

I dati sono considerati la materia prima del ventunesimo secolo. Le società di big data e gli stati si aspettano nuovi impulsi per la crescita economica e il valore pubblico. I big data sono caratterizzati da tre peculiarità: volume dei dati, diversità dei dati e velocità dei dati. A causa della progressiva digitalizzazione di quasi tutte le aree della società, la quantità di dati fondamentalmente disponibili è in aumento. L'analisi dei big data fornisce approfondimenti versatili, ad es. nel campo della sicurezza pubblica ("analisi delle politiche prospettiche"), dei servizi di interesse generale, dell'istruzione e delle politiche sociali e di innovazione.

# Bottom-up

Direzione del flusso, ad esempio, delle informazioni e delle decisioni da un livello più basso dell'organizzazione a uno 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.

## Ciclo PDCA

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

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

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

# Co-Decisione

La codecisione si riferisce al coinvolgimento di cittadini e clienti nei processi decisionali delle pubbliche amministrazioni. Ad esempio le procedure di partecipazione dei cittadini nelle aree della progettazione del paesaggio urbano, dalla preparazione delle decisioni sulle infrastrutture, alle questioni relative alla preparazione delle decisioni sulla spesa pubblica.

# Co-Design

Il co-design è il coinvolgimento di cittadini e clienti nello sviluppo di servizi pubblici. Ne sono esempi *workshop* di innovazione, *workshop* di progettazione e circuiti di *feedback* strutturati, che registrano il *feedback* di cittadini e clienti in modo strutturato e li rendono utili per l'ulteriore sviluppo dei processi di servizio.

## Co-Valutazione

I cittadini si esprimono sulla qualità delle politiche pubbliche e sui servizi che ricevono.

## Co-Produzione

I cittadini diventano partecipi del ciclo di produzione e / o erogazione del servizio e delle sue qualità.

# Competenza

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

# Conformità (compliance)

Il termine conformità può essere definito come l'atto di aderire o conformarsi a una legge, regola, domanda o richiesta. In un ambiente aziendale, la conformità alle leggi, regolamenti, regole e politiche è la parte delle operazioni aziendali spesso definita come "conformità aziendale".

#### 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.

#### Controllo

Il controllo è una funzione importante del sistema di gestione il cui compito principale è la pianificazione, la guida e il controllo di tutte le aree organizzative. In pratica, i problemi di controllo si distinguono tra controllo operativo e controllo strategico.

Il controllo operativo è responsabile della gestione del bilancio e garantisce che l'organizzazione pubblica abbia successo economico. Il controllo strategico analizza il quadro politico, legale, demografico, tecnico, sociale, ambientale in modo che l'organizzazione pubblica possa essere sicura che i prodotti che offre rispettino i requisiti e siano in grado di rispondere ai cambiamenti della domanda.

# Contabilità dei costi

La contabilità dei costi è un'area centrale della contabilità interna in cui i costi sono registrati, ripartiti tra le voci di bilancio (ad esempio servizi e prodotti) e valutati per scopi speciali. I sistemi di contabilità dei costi mostrano a quale costo vengono prodotti i servizi pubblici. I risultati della contabilità dei costi forniscono importanti *input* per i sistemi di misurazione delle prestazioni.

# Conoscenza

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

# Cittadino/Cliente

Il termine cittadino / cliente riflette la relazione complessa che si instaura tra la pubblica amministrazione da un lato, gli utenti dei servizi pubblici e, dall'altro, tutti i membri del pubblico, che come cittadini e contribuenti hanno un interesse nei servizi e nei loro risultati.

# Costruzione di senso Sense- making

Il concetto di *sense making* si riferisce a una capacità di leadership chiave per il mondo complesso e dinamico in cui viviamo oggi e affronta la grande questione di come possiamo strutturare l'ignoto in modo da essere in grado di agire in esso. Il *sense making* si riferisce anche a quale senso sia alla base delle diverse attività dei dipendenti o quale sia il contributo concreto di un singolo servizio al successo complessivo di un'organizzazione.

## Cultura della leadership

I *manager* svolgono un ruolo significativo nella costruzione di una cultura organizzativa favorevole all'innovazione. Stimolando la fiducia e l'apertura reciproca, possono fungere da *coach* e tutor dei dipendenti e fungere da modello. Con questo atteggiamento generano fiducia nel loro ruolo di *leadership*, nonché nel rispetto della *mission* organizzativa, della *vision* e dei suoi obiettivi strategici.

# Cultura organizzativa

La cultura organizzativa è l'insieme di etica, valori e comportamenti trasmessi, praticati e rafforzati da membri di organizzazioni, influenzati da tradizioni e sistemi nazionali, sociopolitici e legali.

# Cultura orientata all'innovazione (innovation-driven culture)

Una cultura organizzativa favorevole all'innovazione nel settore pubblico è caratterizzata da una serie di valori quali: responsabilità personale, orientamento coerente verso il cliente, apertura, propensione al superamento di modelli di azione obsoleti, diversità, apprezzamento reciproco, orientamento ai risultati e molto altro. In questo contesto, la cooperazione "pluriorganizzativa" (cross-organisational) può aprire nuove prospettive e avviare importanti processi di apprendimento. La *leadership* svolge un ruolo chiave nella costruzione di una cultura organizzativa favorevole all'innovazione.

## Descrizione della posizione di lavoro (Job description)

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

# Design thinking

Si riferisce ai processi cognitivi, strategici e pratici attraverso i quali i concetti di progettazione (proposte per nuovi prodotti, edifici, macchine, ecc.) vengono sviluppati da designer e / o team di progettazione. Il pensiero progettuale mira ad aiutare il settore pubblico a sviluppare soluzioni pratiche e innovative ai problemi quotidiani.

# Digitalizzazione – trasformazione digitale

La digitalizzazione in una descrizione tecnica è il processo di conversione di informazioni analogiche in dati digitali e leggibili da computer. A causa del rapido sviluppo della tecnologia informatica, la digitalizzazione di Internet e dei social media sta cambiando la società e le imprese nella fornitura di beni e servizi, in molte aree.

Per risolvere questi problemi, le organizzazioni del settore pubblico devono preparare i propri dipendenti sfruttando il potere della digitalizzazione oppure trovare modi nuovi e più efficaci di erogazione di servizi. Le misure in questi settori possono essere la definizione di una strategia di digitalizzazione, formazione, linee guida per la protezione dei dati, nomina di responsabili della protezione dei dati, ecc.

Le competenze digitali si riferiscono all'uso sicuro e critico dell'intera gamma di tecnologie digitali per l'informazione, la comunicazione e la risoluzione dei problemi di base.

Trasformazione digitale e innovazione si riferiscono a un processo di adozione di strumenti e metodi digitali da parte di un'organizzazione, in genere quelli che non hanno incluso il fattore digitale come parte delle loro attività principali o non hanno tenuto il passo con il ritmo del cambiamento delle tecnologie digitali. La pratica della trasformazione digitale nel settore pubblico deve anche considerare lo scopo pubblico e comportare ulteriori fattori di proprietà e conservazione dei dati pubblici (in particolare identità), sicurezza e privacy dei dati, accessibilità dei servizi digitali per tutti e alfabetizzazione digitale pubblica.

#### 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.

#### **Efficacia**

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

#### **Efficienza**

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

#### **EFQM**

**European Foundation for Quality Management** 

# E-government

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

## E-learning

E-learning refers to all forms of learning in which electronic or digital media are used for the presentation and distribution of learning materials and/or for the support of interpersonal communication.

# **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.

### Evidenza

Informazioni che supportano un'affermazione o un fatto. 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.

#### Fattore critico di successo

Si riferisce alle condizioni precedenti che devono essere soddisfatte affinché un obiettivo strategico previsto possa essere raggiunto. Sottolinea quelle attività o risultati chiave in cui prestazioni soddisfacenti sono essenziali per il successo di un'organizzazione.

# GDPR e protezione dati

Il processo per aiutare a identificare e minimizzare i rischi di protezione dei dati del trattamento dei dati che possono comportare un rischio elevato per le persone deve essere valutato attentamente. Per garantire la conformità con il GDPR *General Data Protection Regulation* dell'Unione Europea, si raccomanda una valutazione dell'impatto sulla protezione dei dati che identifichi e valuti i rischi per le persone.

Il responsabile della protezione dei dati (*Data Protection Officer - DPO*) è un ruolo di sicurezza richiesto dal Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR). I responsabili della protezione dei dati si occupano di supervisionare la strategia di protezione dei dati di un'organizzazione e della sua attuazione, garantendo la conformità ai requisiti del GDPR.

## Gestione del cambiamento (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.

Una gestione efficace del cambiamento richiede una *leadership* forte, una comunicazione trasparente e strutture chiare. Pertanto è necessario un *mix* di strumenti e approcci diversi per stimolare gli sforzi di cambiamento e stabilire ed eseguire obiettivi di cambiamento, ad esempio *project management*, circoli di innovazione, ambasciatori del cambiamento, *benchmarking* e *benchlearning*, progetti pilota, monitoraggio, rendicontazione e attuazione del *PDCA*.

## Gestione della conoscenza (Knowledge management)

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

## **Gestione delle strutture (**Facility Management)

Si riferisce alla gestione degli edifici e delle loro strutture tecniche. Gli edifici pubblici, e altre proprietà, e i processi operativi sono visti in maniera olistica all'interno del concetto di facility management. L'obiettivo della gestione coordinata dei processi è ridurre permanentemente i costi operativi e di gestione, rendere più flessibili i costi fissi, garantire la disponibilità tecnica dell'impianto e mantenere o addirittura aumentare il valore di edifici e strutture a lungo termine.

# Gestione dei reclami

La gestione dei reclami si riferisce alla gestione sistematica dei reclami dei cittadini/clienti realizzata attraverso modalità differenti. Gli obiettivi della gestione dei reclami sono l'ottimizzazione delle relazioni cittadino/cliente e la garanzia della qualità dei prodotti/servizi.

#### Gestione delle risorse umane

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

#### Governance

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

#### **Impatto**

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

#### Inclusione

L'organizzazione riconosce ogni essere umano come parte della società, indipendentemente dall'origine, dalla disabilità, dall'orientamento sessuale o dall'età. Riconosce che la società nel suo insieme beneficia della diversità degli individui e implementa i valori di non discriminazione e uguaglianza nella cultura e nei servizi organizzativi. Le organizzazioni del settore pubblico sono il *role model* nell'attuazione di una società inclusiva.

#### Indicatori

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

Gli indicatori di *performance* sono varie misure operative usate nella Pubblica Amministrazione per aiutare a monitorare, capire, prevedere e migliorare il funzionamento e le *performance* Esistono diversi termini utilizzati per misurare le performance organizzative: risultati, misure, indicatori e parametri. È quindi importante e preferibile misurare almeno le *performance* di quei processi che sono essenziali per il conseguimento dei risultati desiderati.

Gli indicatori chiave di *performance* misurano gli aspetti più critici e misurano le *performance* di quei processi chiave essenzialmente contenuti nei criteri CAF 4 e 5, che hanno maggiori probabilità di influenzare l'efficacia e l'efficienza dei risultati chiave delle *performance*.

### Input

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

## Integrità

L'integrità è il mantenimento costante del sistema di valori personali e degli ideali personali con il discorso e le azioni di una persona. Per garantire che la loro immagine pubblica non sia danneggiata, le istituzioni pubbliche dovrebbero garantire che i propri dipendenti agiscano in buona fede. Le organizzazioni del settore pubblico elaborano quindi codici di condotta generali per i dipendenti che includono linee guida su come agire in situazioni specifiche.

# Intelligenza artificiale (AI)

L'intelligenza artificiale è la capacità di un programma per computer di pensare e imparare; è un campo di studio che cerca di rendere i computer "intelligenti". Un sistema di intelligenza artificiale può anche acquisire, rappresentare e manipolare la conoscenza. Questa manipolazione riguarda la capacità di dedurre nuove conoscenze dalle conoscenze esistenti e di utilizzare metodi di rappresentazione e manipolazione per risolvere problemi complessi.

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

#### Leader

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

# Leadership

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

# Metodologia snella (Lean methodology)

Una metodologia snella si caratterizza da un costante orientamento al cliente e a misure di riduzione dei costi. Mira a progettare una gestione aziendale per processi per raggiungere la massima efficienza possibile attraverso processi semplificati e chiaramente definiti. Le responsabilità e i canali di comunicazione dovrebbero essere progettati seguendo un approccio di gestione snella: attenzione al cliente e alla riduzione dei costi.

# Modello di ruolo (Role model)

Persone o organizzazioni che fungono da modello in un particolare ruolo comportamentale o sociale. Al fine di trasformare la cultura organizzativa, la leadership svolge un ruolo fondamentale. Agendo come modello di ruolo i dirigenti possono dimostrare la loro personale volontà di cambiare e creare comportamenti imitativi (followership). I programmi di cambiamento culturale, così come l'addestramento alla leadership, dovrebbero affrontare i seguenti concetti: integrità, sensibilizzazione, rispetto, partecipazione, innovazione, empowerment, precisione, responsabilità, agilità, ecc.

# Mission

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

Una *mission statement* è una dichiarazione scritta che rimane invariata per un periodo più lungo e definisce:

- Qual è lo scopo dell'organizzazione?
- · Che tipo di prodotti o servizi sono forniti?
- Chi sono i clienti principali?
- Quali sono i valori dell'organizzazione?

# 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

Formulazione di una situazione auspicata che descrive i risultati o gli effetti desiderati come definiti nella *mission* dell'organizzazione. Possono essere:

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

#### Obiettivi SMART

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

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

# Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS)

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) sono obiettivi promossi delle Nazioni Unite (ONU) volti a garantire uno sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile. Gli aspetti chiave degli obiettivi comprendono il miglioramento della crescita economica, la riduzione delle disparità nella definizione degli standard, la creazione di opportunità e la gestione sostenibile delle risorse naturali che garantiscano la conservazione e la resilienza degli ecosistemi.

#### Open data

Qualsiasi tipologia di dati che possono essere liberamente utilizzati, riutilizzati e ridistribuiti da chiunque - soggetti solo, al massimo, all'obbligo di fare riferimento alla fonte originale. Oltre a questa apertura legale, gli *open data* richiedono anche apertura tecnica attraverso formati leggibili e disponibilità in blocco, ad es. il PDF non soddisfa i requisiti di apertura tecnica.

# Open source

L'open source si riferisce a qualsiasi programma il cui codice sorgente è pubblicamente disponibile e può essere modificato se gli utenti o gli sviluppatori lo considerano una necessità. Il software open source è spesso sviluppato da una comunità pubblica ed è gratuito.

## Output

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

#### **Outcome**

L'effetto complessivo che gli *output* hanno sui diretti beneficiari, sugli *stakeholder* (interni o esterni) e sulla società. Esempi di output e outcome: Regole più severe per la detenzione delle armi da fuoco fanno ridurre il numero dei permessi. L'output è costituito dal numero di permessi rilasciati. L'output diretto è costituito dal minor numero complessivo di permessi rilasciati. L'output finale è che ci sono meno armi circolanti nella società. Questi output portano all'outcome di ottenimento di un più alto livello di sicurezza o di percezione di sicurezza.

### **Partnership**

Relazione di lavoro continuativa con altre organizzazioni, su basi commerciali o meno, al fine di realizzare un obiettivo comune, creando valore per l'organizzazione e i suoi utenti/stakeholder. Per istituzionalizzare le partnership, devono essere conclusi appositi accordi di partenariato.

## Partnership pubblico-privato

Una partnership pubblico-privata è la collaborazione tra un'agenzia governativa e una società del settore privato che può essere utilizzata per finanziare, costruire e gestire progetti, come reti di trasporto pubblico, parchi e centri congressi. Il finanziamento di un progetto attraverso un partenariato pubblico-privato può consentire di completare prima un progetto o renderlo possibile.

# Performance

Misura di quanto raggiunto da un individuo, gruppo, organizzazione o processo. (vedi anche "Indicatori")

# Dialogo / intervista sulle performance

Il dialogo sulle performance è un colloquio tra dirigenti e impiegati strutturato annualmente per la valutazione del personale. In questa intervista si rifletteranno i risultati del lavoro dell'anno passato e verrà raggiunto un accordo comune sulle necessarie misure di sviluppo per quanto riguarda la cooperazione, nuovi settori di attività, ulteriori misure di formazione ecc.

## Gestione della performance (Performance Management)

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

## Personale

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

# 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. La politica pubblica si riferisce alla somma delle decisioni, degli obiettivi e delle attività relative al contenuto di coloro che sono coinvolti nel sistema politico pertinente (ad es. Comuni, livello statale e federale, livello europeo).

## Principio "una volta soltanto" (One only principle)

Nello sviluppo di servizi pubblici orientati al cliente e quindi alla domanda, il principio "una volta soltanto" gioca un ruolo importante. Descrive una vision secondo cui i cittadini possono ottenere informazioni, richiedere servizi pubblici e ottenere il prodotto in un unico posto attraverso un'unica applicazione. In questo senso, il principio è nemico della burocrazia caratterizzata, tra l'altro, da una moltitudine di responsabilità nelle pubbliche amministrazioni.

## Progettazione del servizio

La progettazione del servizio corrisponde all'attività di pianificazione e organizzazione di persone, infrastrutture, comunicazione e componenti materiali di un servizio al fine di migliorare la sua qualità e l'interazione tra il fornitore di servizi e i suoi clienti.

# Raccolta di fondi (crowdfunding)

E' la pratica di finanziare un progetto o un'impresa raccogliendo fondi da un gran numero di persone che contribuiscono con un importo relativamente piccolo, in genere via Internet.

# Rapporto di 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 idee di miglioramento in alcune aree chiave.

#### Resilienza

La gestione della resilienza comprende tutte quelle misure che hanno come obiettivo migliorare la resilienza di un sistema organizzativo per rafforzarlo contro le influenze esterne. Quindi la resilienza è la resistenza sistemica ai disturbi e ai cambiamenti pericolosi. Qui, viene fatta una distinzione tra una forma proattiva (agilità) e una forma reattiva (robustezza). Le strutture organizzative resilienti sono quindi caratterizzato da una adattabilità rapida e flessibile alle influenze esterne.

## Responsabilità sociale

La responsabilità sociale è un impegno delle organizzazioni del settore pubblico e privato a contribuire allo sviluppo sostenibile lavorando con i dipendenti, le loro famiglie, le comunità locali e la società per migliorare la qualità della vita. L'obiettivo è quello di apportare benefici sia alle organizzazioni che alla società in generale.

# Responsabile del processo (Process Owner)

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

- o comprendere il processo: com'è svolto in pratica?
- indirizzare il processo: come si colloca nell'ambito della vision complessiva? Chi sono gli stakeholder interni ed esterni e le loro aspettative sono soddisfatte? Come si collega agli altri processi?
- o comunicare il processo agli stakeholder interni ed esterni
- o monitorare e misurare il processo: quanto è efficace ed efficiente?
- o raffigurare il processo: qual è la visione a lungo termine del processo e cosa dobbiamo fare per realizzarla?
- o rendicontare il processo: cosa può essere migliorato? Quali sono i punti deboli e come possono essere affrontati?

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

## Reti di apprendimento e collaborazione

Le reti di apprendimento e collaborazione possono essere iniziative interne e / o esterne per collegare i dipendenti per lo scambio di *know-how* e migliori pratiche o per generare e concettualizzare innovazioni di servizi / prodotti.

## Risultati chiave di performance

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

# Robotica

La robotica e l'intelligenza artificiale si riferiscono all'automazione del lavoro di routine ricorrente con l'aiuto di tecnologie intelligenti. Queste tecnologie sono particolarmente adatte per le seguenti aree di applicazione: servizi di informazione, analisi video, compiti di sorveglianza o filtraggio di informazioni rilevanti dai social media, valutazione ed elaborazione di documenti di testo ecc.

# Sicurezza informatica (Cybersecurity)

La cybersecurity è la protezione dei sistemi connessi a Internet, inclusi hardware, software e dati dagli attacchi informatici. In un contesto informatico, la sicurezza implica cybersecurity e physical security - entrambe sono utilizzate per impedire l'accesso non autorizzato ai data center e ad altri sistemi informatici.

# Sistema di Quality Management (Quality Management System)

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

## Sistema informativo di gestione (MIS)

Il MIS è un sistema informativo che raccoglie e prepara informazioni organizzative (ad es. dati sulla performance, dati sul budget, dati di *output* e di *outcome*) per gestire l'organizzazione sulla base di una misurazione permanente del raggiungimento degli obiettivi, dei rischi e della qualità. In questo modo sarà possibile effettuare analisi, risolvere problemi e prendere decisioni strategiche. I sistemi informativi di gestione raccolgono dati interni ed esterni e li preparano per le decisioni di gestione.

#### Social media

I social media sono strumenti di comunicazione basati sul web per la creazione, la condivisione e il consumo di informazioni.

Le caratteristiche principali sono:

- persone che interagiscono tra loro;
- contenuti e profili generati dall'utente;
- personalizzazione e account utente personale;
- Pulsanti, follower, commenti e voti "simili";
- aziende globali orientate al profitto che le gestiscono. Le piattaforme socialmedia più importanti e utilizzate nelle organizzazioni dei settori pubblici sono Facebook, Twitter, YouTube, Linkedin e Instagram. La comunicazione con i cittadini, gli stakeholder e i clienti attraverso canali di social media selezionati dovrebbe essere presa in considerazione da tutte le organizzazioni del settore pubblico, tenendo conto dei rischi della riservatezza dei dati e delle disposizioni del regolamento generale sulla protezione dei dati.

# Spending review

La Spending review riguarda i processi di revisione vincolanti che servono a mettere in discussione come e perché dell'adempimento delle attività nella pubblica amministrazione, aumentando così l'efficienza e l'efficacia nella fornitura di servizi pubblici. La spending review può aiutare le organizzazioni pubbliche a comprendere meglio le spese e identificare opportunità di efficienza. Si tratta di valutazioni dettagliate di specifiche aree di spesa, con l'obiettivo di aumentare la trasparenza, migliorare l'efficienza e, se necessario, riallocare le risorse.

# Stakeholder

Gli stakeholder sono coloro che hanno un interesse, finanziario o no, sulle attività dell'organizzazione. Gli stakeholder interni ed esterni possono essere classificati in 4 categorie principali: le autorità politiche; i cittadini/clienti; tutto il personale; i partner. Esempi di stakeholder: i decisori politici, cittadini/clienti, impiegati, società, agenzie ispettive, media, partner. Anche le organizzazioni governative possono essere stakeholder.

#### Strategia

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

### Sviluppo sostenibile

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

# Top-down

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

# **Total Quality Management**

Il *Total Quality Management* è una filosofia di gestione focalizzata sul cliente che coinvolge attivamente tutto il personale e l'intera organizzazione (processi chiave, processi di gestione delle risorse e processi di supporto) nell'assunzione di responsabilità e nel garantire la Qualità dei propri

prodotti/servizi e delle attività svolte puntando al miglioramento continuo dell'efficacia dei processi in ogni loro fase. Il TQM dovrebbe essere esteso alla maggior parte delle attività dell'organizzazione attraverso un approccio gestionale di tipo olistico in modo da soddisfare i bisogni e le richieste del cliente. L'approccio coinvolge gli stakeholder. Il concetto di TQM è nato negli anni '80. Total Quality Management (TQM), Quality Management (QM) o TQ (Total Quality) rappresentano il medesimo concetto, sebbene alcuni autori ne sottolineano alcune differenze. Esistono diversi modelli di TQM: il Modello EFQM, il CAF, il Malcom Baldrige, ISO 9000 sono i più comuni.

#### **Trasparenza**

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

#### Trasparenza di bilancio / finanziaria

L'idea di rendere trasparente il bilancio persegue sostanzialmente l'obiettivo di fornire informazioni complete, comprensibili e liberamente accessibili sui bilanci pubblici via Internet. Per raggiungere una maggiore trasparenza di bilancio / finanziaria è necessaria una pubblicazione dei documenti di bilancio, la promozione di iniziative di bilancio aperto (www.openspending.org), un collegamento in rete per una visualizzazione dei dati finanziari fino ad arrivare al coinvolgimento dei cittadini nei processi interni.

# Tutoraggio (Mentoring)

Il *Mentoring* è una forma di sviluppo dei dipendenti in cui una persona di fiducia - il mentore - offre le proprie conoscenze a un'altra persona (allievo) per ricevere assistenza, incoraggiamento e supporto. L'obiettivo del tutoraggio è promuovere l'apprendimento e lo sviluppo del dipendente e aiutarlo a scoprire il suo potenziale. È inoltre probabile che il concetto di tutoraggio aiuti i nuovi dipendenti a trovare il loro ruolo, identificare persone di contatto importanti ecc. Al fine di sostenere un buon inizio nel loro nuovo ambiente di lavoro.

## **Valore**

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

Valore pubblico si riferisce al valore che la società fa derivare dai servizi (pubblici) piuttosto che dagli individui (valore privato). Tuttavia, questo valore aggiunto è spesso sottovalutato e in molti casi nè viene percepito dal pubblico né dall'organizzazione. In tempi di budget pubblici limitati è importante rendere visibile il valore pubblico generato dai servizi pubblici. L'approccio del valore pubblico viene utilizzato da organizzazioni pubbliche e da organizzazioni senza scopo di lucro per rendere trasparenti il proprio contributo e valore per la società, ad es. nel settore dell'edilizia abitativa, della radiodiffusione pubblica, della polizia.

# Valutazione/ Valutazione delle performance/ interviste sulle performance

La valutazione delle *performance* è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Di solito, il sistema di gestione include anche la valutazione delle *performance* dei singoli dipendenti. I risultati della valutazione del personale contribuiscono a valutare la prestazione globale dell'amministrazione aggregando le *performance* individuali ai diversi livelli. Solitamente, la valutazione del dipendente viene condotta da parte del

responsabile della risorsa attraverso interviste. Oltre alle *performance*, possono essere valutati altri aspetti del rapporto di lavoro compreso il livello di conoscenza del lavoro e le competenze, a partire dalle quali è possibile identificare i fabbisogni formativi.

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

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

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

## Vision

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

# ALLEGATO: Dal CAF2013 al CAF2020

FATTORI ABILITANTI		
CAF 2013	CAF 2020	
Criterio 1: Leadership	Criterio 1: Leadership	
Sottocriterio 1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una <i>mission</i> , una <i>vision</i> e dei valori	Sottocriterio 1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una <i>mission</i> , una <i>vision</i> e dei valori	
Sottocriterio 1.2 Gestire l'organizzazione, le sue p <i>erformance</i> e il suo miglioramento continuo	Sottocriterio 1.2 Gestire l'organizzazione, le sue p <i>erformance</i> e il suo miglioramento continuo	
Sottocriterio 1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo	Sottocriterio 1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo	
Sottocriterio 1.4 Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri stakeholder	Sottocriterio 1.4 Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri stakeholder	
Criterio 2: Strategia e Pianificazione	Criterio 2: Strategia e pianificazione	
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni sui bisogni presenti e futuri degli stakeholder e sugli aspetti rilevanti della gestione dell'organizzazione	Sottocriterio 2.1 Identificare i bisogni e le aspettative degli stakeholder, unitamente alle informazioni sull'ambiente esterno e a quelle rilevanti sulla gestione	
Sottocriterio 2.2 Sviluppare strategie e piani tenendo in considerazione le informazioni raccolte	Sottocriterio 2.2 Sviluppare strategie e piani basati sulle informazioni raccolte	
Sottocriterio 2.3 Comunicare e implementare strategie e piani nell'intera organizzazione e riesaminarli regolarmente	Sottocriterio 2.3 Comunicare, attuare e riesaminare strategie e piani	
Sottocriterio 2.4 Pianificare, attuare e riesaminare le politiche per l'innovazione e il cambiamento	Sottocriterio 2.4 Gestire il cambiamento e l'innovazione per assicurare agilità e resilienza dell'organizzazione.	
Criterio 3: Personale	Criterio 3: Personale	
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con la strategia e la pianificazione	Sottocriterio 3.1 Gestire e migliorare le risorse umane per supportare la strategia dell'organizzazione	
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione	Sottocriterio 3.2 Sviluppare e gestire le competenze del personale	
Sottocriterio 3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell' <i>empowerment</i> e promuovendo il benessere organizzativo	Sottocriterio 3.3 Coinvolgere e potenziare il personale nonchè promuoverne il benessere	
Criterio 4: Partnership e Risorse	Criterio 4: Partnership e Risorse	
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e gestire <i>partnership</i> con le organizzazioni rilevanti	Sottocriterio 4.1 Sviluppare e gestire partnership con le organizzazioni pertinenti	
Sottocriterio 4.2 Sviluppare e realizzare partnership con i cittadini/clienti	Sottocriterio 4.2 Collaborare con i cittadini e le organizzazioni della società civile	
Sottocriterio 4.3 Gestire le risorse finanziarie	Sottocriterio 4.3 Gestire le risorse finanziarie	
Sottocriterio 4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza	Sottocriterio 4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza	
Sottocriterio 4.5 Gestire la tecnologia	Sottocriterio 4.5 Gestire la tecnologia	

Sottocriterio 4.6 Gestire le infrastrutture	Sottocriterio 4.6 Gestire le infrastrutture	
Criterio 5: Processi	Criterio 5: Processi	
Sottocriterio 5.1 Identificare, progettare, gestire e innovare i processi in modo sistematico, coinvolgendo gli <i>stakeholder</i>	Sottocriterio 5.1 Progettare e gestire i processi per aumentare il valore per i cittadini/clienti	
Sottocriterio 5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente	Sottocriterio 5.2 Erogare prodotti e servizi orientati ai clienti, ai cittadini, agli stakeholder e alla società	
Sottocriterio 5.3 Coordinare i processi all'interno dell'organizzazione e con le altre organizzazioni significative.	Sottocriterio 5.3 Coordinare i processi all'interno dell'organizzazione e con altre organizzazioni pertinenti	
RISULTATI		
Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente	Criterio 6: Risultati relative al cliente/cittadino	
Sottocriterio 6.1 Misurazioni della percezione	Sottocriterio 6.1 Misurazione della percezione	
Sottocriterio 6.2 Misure della performance	Sottocriterio 6.2 Misurazione delle performance	
Criterio 7: Risultati relativi al personale	Criterio 7: Risultati relativi al personale	
Sottocriterio 7.1 Misure della percezione	Sottocriterio 7.1 Misurazione della percezione	
Sottocriterio 7.2 Misure della performance	Sottocriterio 7.2 Misurazione delle performance	
Criterio 8: Risultati relativi alla responsabilità sociale	Criterio 8: Risultati relativi alla responsabilità sociale	
Sottocriterio 8.1 Misurazioni della percezione	Sottocriterio 8.1 Misurazione della percezione	
Sottocriterio 8.2 Misurazioni delle performance	Sottocriterio 8.2 Misurazione delle performance	
Criterio 9: Risultati relativi alla performance chiave	Criterio 9: Risultati relativi alla performance chiave	
Sottocriterio 9.1 I risultati esterni: <i>output</i> e <i>outcome</i> rispetto agli obiettivi	Sottocriterio 9.1 Risultati esterni: <i>output</i> e valore pubblico	
Sottocriterio 9.2 Risultati interni: livello di efficienza	Sottocriterio 9.2 Risultati interni: livello di efficienza	

# Ringraziamenti

Il Common Assessment Framework (CAF) è il risultato della cooperazione tra gli Stati membri del Network EUPAN. Il CAF è offerto come modello comune per aiutare le organizzazioni del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di gestione della qualità. Fornisce un quadro generale adatto per l'autovalutazione delle organizzazioni pubbliche e il loro sviluppo verso l'eccellenza della performance.

La versione CAF2020 è il risultato della collaborazione attiva dei corrispondenti nazionali del Network CAF e dell'Istituto Europeo della Pubblica Amministrazione (EIPA), responsabili della promozione, dell'attuazione e della revisione periodica del CAF in Europa e a livello nazionale.

La revisione del CAF2020 è stata condotta da:

Coordinatori: Thomas Prorok (EIPA), Sabina Bellotti (Italia)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Austria)
- Isabelle Verschueren (Belgio)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finlandia)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italia)
- Katarzyna Dudzik (Polonia)
- Cristina Evaristo (Portogallo)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Un contributo è stato fornito da Bulgaria, Grecia, Repubblica Slovacca. e da altri corrispondenti nazionali CAF.

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht, The Netherlands <a href="mailto:caf@eipa.eu">caf@eipa.eu</a> <a href="https://www.eipa.eu/CAF">www.eipa.eu/CAF</a>

# Corrispondenti nazionali CAF di EUPAN

Austria	Michael Kallinger	Ministry for the Civil Service and Sports
Belgium	Isabelle Verschueren	Federal Public Services
Bulgaria	Mimi Yotova	Institute of Public Administration
Croatia	Tomislav Mičetić	Ministry for Public Administration
Cyprus	Lenia Orphanidou	Ministry of Finance
Estonia	Nele Nõu	Estonian Ministry of Finance
Finland	Timo Kuntsi	Haus Finnish Institute of Public Management Ltd.
Greece	Ioannis Dimitriou	Ministry of Interior
Hungary	Dávid Kojsza	Prime Minister's Office
Italy	Sabina Bellotti	Department for Public Administration
Lithuania	Aušra Galvėnienė	Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania
Luxembourg	Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la
		Réforme administrative
Malta	Joseph Bugeja	Office of the Prime Minister
Poland	Katarzyna Dudzik	Chancellery of the Prime Minister
Portugal	Cristina Evaristo	Ministry of Finance
Romania	Vasilica-Valentina	Ministry of Development and Public Administration
	Rusen	
Slovakia	Kristína Krupčíková	Slovak Office of Standards, Metrology and Testing
Slovenia	Loredana Leon	Ministry of Public Administration
Spain	Begoña Lázaro	Ministry for Finances and Public Administration
	Alvarez	
EIPA	Fabrizio Rossi	European CAF Resource Centre
European Commission	Sabina Schlee	European Commission, DG Human Resources and Security

# Paesi e organizzazioni europei che utilizzano il CAF

- 4001 0 01 guille		,
Bosnia Hercegovina	Kenan Avdagic	Public Administration Reform Coordinator's Office (PARCO)
North Macedonia	Marija Nikoloska	Ministry of Information Society and Administration (MISA)
Serbia	Ljiljana Uzelac	Ministry of Public Administration and Local Self Government
Ukraine	Anzhela Kukulia	Centre for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union
Regional School of Public Administration	Goran Pastrovic	Programme Manager, Regional School of Public Administration

# Paesi non europei che stanno sperimentando il CAF

Azerbaijan, Brazil, Cape Verde, China, Dominician Republic, Egypt, Georgia, Indonesia, Ivory Coast, Morocco, Namibia and Turkey.