

GUIDA PER I VALUTATORI

Introduzione.....	4
--------------------------	----------

PARTE 1.

Il Common Assessment Framework.....	6
1.1. I Dieci <i>step</i> per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF	
1.2. Gli 8 principi dell'eccellenza nel CAF	
1.3. L' utilizzo efficace del modello CAF	

PARTE 2.

La Procedura di CAF External Feedback	10
2.1. Gli obiettivi della Procedura di CAF External Feedback	
2.2. I principi della Procedura di CAF External Feedback	
2.3. I 3 <i>Pilastri</i> della Procedura di CAF External Feedback	
<i>Primo Pilastro</i> : Il processo di autovalutazione	
<i>Secondo Pilastro</i> : Il processo di miglioramento	
<i>Terzo Pilastro</i> : La maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM	

PARTE 3.

Come funziona la Procedura di CAF External Feedback.....	16
3.1. Implementazione della Procedura di CAF External Feedback a livello nazionale	
3.2. Il ruolo del Centro Risorse Europeo CAF	
3.3. I Requisiti delle amministrazioni che vogliono candidarsi	
3.4. Le fasi della Procedura di CAF External Feedback	
Fase 1: La richiesta di partecipazione	
Fase 2: Il processo di valutazione	
Fase 3. L' assegnazione del riconoscimento.	

PARTE 4.

Gli EFAC e la valutazione	20
4.1. I CAF External Feedback Actors (EFACS)	
4.2. La valutazione	
4.3. Metodologia di valutazione	
4.4. I requisiti minimi	

APPENDICI.....	28
-----------------------	-----------

Introduzione

Dalla fine degli anni '90, la gestione della qualità è diventata un imperativo per le Pubbliche Amministrazioni europee. Al fine di coordinare i loro sforzi e di avviare un comune processo di apprendimento, i Ministri dell'UE responsabili della pubblica amministrazione hanno invitato i loro Direttori Generali (DG) a promuovere una collaborazione tra gli Stati membri dell'UE ed a sviluppare strumenti comuni per la gestione della qualità. In occasione della prima *Conferenza Europea sulla Qualità* a Lisbona, nel maggio 2000, circa 1200 dipendenti di Pubbliche Amministrazioni provenienti da tutti i paesi europei si sono riuniti per discutere di nuovi metodi e sistemi di qualità. Un primo prodotto di questa collaborazione tra gli esperti nazionali dell'UE è stato il CAF (*Common Assessment Framework*), un vero e proprio strumento comune europeo per la gestione della qualità per il settore pubblico e sviluppato dal settore pubblico stesso.

Nel corso degli ultimi 10 anni, il CAF ha riscosso un notevole successo: quasi 2000 organizzazioni del settore pubblico in tutta Europa hanno adottato questo modello ed il numero di utenti CAF è ancora in crescita. Nei primi anni il modello è stato principalmente utilizzato per introdurre i principi del Total Quality Management (TQM) nel settore pubblico, effettuando una "diagnosi" dell'organizzazione sulla base del modello CAF che rappresenta un riferimento per l'eccellenza. In particolare, l'applicazione del CAF è un'azione congiunta che coinvolge tanto il management quanto il personale, e in molti casi rappresenta la prima occasione in cui il management ed il personale si incontrano per analizzare la situazione dell'organizzazione e le possibili attività da intraprendere nel futuro per migliorare efficienza ed efficacia.

Gli utenti CAF hanno fatto molti sforzi per cercare di utilizzare il modello nel modo più appropriato e molti desideravano avere un riscontro sul loro modo di applicarlo: "Il processo di autovalutazione è stato condotto correttamente? Il piano di miglioramento riflette veramente le conclusioni dell'autovalutazione? Sono stati intrapresi i primi passi verso il *Total Quality Management*? Come dimostrarlo internamente ed esternamente?"

Sulla base delle loro richieste, si è iniziato a riflettere sulla possibilità di una valutazione esterna. Come è accaduto per il modello CAF, gli Stati Membri, di comune accordo, hanno messo a punto la *Procedura di CAF External Feedback*, una procedura il cui elemento chiave è il *feedback* dato da pari o esperti, su tre pilastri fondamentali:

1. il processo di autovalutazione;
2. la pianificazione del miglioramento;
3. la maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM ovvero i Principi dell'Eccellenza che conducono alla realizzazione di un'organizzazione eccellente.

Tale *feedback* costituisce il vero valore aggiunto della *Procedura di CAF External Feedback*. I pari e gli esperti – denominati *External Feedback Actors (EFAC)* – dialogano con i vari portatori di interesse dell'organizzazione riguardo all'implementazione del CAF, esprimono i loro commenti e forniscono consigli per il futuro motivando gli utenti CAF a continuare con i loro sforzi per sviluppare ulteriormente la qualità in tutti i suoi aspetti. Al termine della procedura, valutano se l'organizzazione ha applicato il CAF in modo efficace e se assegnare il riconoscimento di *Effective CAF User*.

Molti utenti CAF attuali e potenziali hanno già manifestato interesse per la *PEF* e per il riconoscimento europeo *Effective CAF User*. La procedura e il riconoscimento costituiscono infatti un stimolo aggiuntivo per iniziare ad utilizzare il modello CAF o per continuare ad utilizzarlo come parte integrante della strategia per il miglioramento continuo. In questo modo viene dato un nuovo slancio all'utilizzo del CAF. In considerazione delle peculiarità nazionali, ciascuno Stato Membro avrà la responsabilità di implementare la procedura tenendo

presenti le linee guida comuni a tutti i paesi europei. In questo modo il riconoscimento *Effective CAF User* avrà una chiara dimensione europea, creando un'ulteriore opportunità di riunire gli Utenti CAF europei e di condividere le buone pratiche.

La *Procedura di CAF External Feedback* è stata elaborata sulla base di una serie di progetti pilota. Le amministrazioni dei vari paesi europei coinvolte nella sperimentazione hanno espresso le loro considerazioni su questa nuova esperienza.

Belgio: Il Dipartimento "Servizi per la politica generale di governo" dell'amministrazione Fiamminga.

La valutazione esterna è stata un importante incentivo per approfondire le dinamiche di qualità introdotte tramite l'autovalutazione con il CAF. La profonda analisi del processo di autovalutazione, il piano di miglioramento e il programma di azioni hanno confermato che eravamo sulla strada giusta, ma ci hanno anche fornito un utile input per adeguare il nostro approccio. L'aspetto più illuminante è stata l'attenzione data all'impatto della nostra implementazione del CAF sul dipartimento.

Danimarca: La municipalità Høje-Taastrup.

C'è un consenso generale per il processo pilota e i risultati conseguiti. L'istituzione che ne farà richiesta apprezzerà notevolmente il feedback serio e costruttivo che riceverà in relazione all'ulteriore lavoro di autovalutazione e al miglioramento della qualità.

Italia: Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) dell'Aquila
Il principale cambiamento è stato rappresentato dal fatto che sia le persone che lavorano all'interno della nostra organizzazione che il management ora sono più motivati a procedere sul percorso verso il miglioramento continuo. La valutazione esterna ha fornito alla nostra organizzazione informazioni utili sui punti deboli del processo di autovalutazione che abbiamo condotto e sulla corretta applicazione del ciclo PDCA, che sta alla base del processo stesso. In seguito a ciò, abbiamo migliorato la nostra capacità di programmare le nostre attività nel modo giusto e di controllarle sistematicamente.

La *Procedura di CAF External Feedback* ed il riconoscimento *Effective CAF User* sono il frutto di uno sforzo congiunto di un gruppo di Stati Membri che sono particolarmente coinvolti nell'implementazione del CAF a livello nazionale ed il Centro Risorse CAF Europeo dell'EIPA. I principi generali della Procedura sono stati approvati dai Direttori Generali dell'EUPAN sotto la Presidenza Slovena dell'UE nel maggio 2008, ed ulteriormente discussa dall'IPSG sotto la Presidenza Francese, Ceca e Svedese. Il risultato finale è stato approvato dai Direttori Generali nel Dicembre 2009.

La *Procedura di CAF External Feedback* è stata sviluppata dal *Network dei corrispondenti nazionali CAF* all'interno dell'IPSG. Ringraziamenti speciali vanno in particolare al *project group* che lavora alla procedura, composto da Belgio (Jean-Marc Dochot), Danimarca (Mads Biering-Sorensen & Hanne Dorthe Sorensen), Italia (Sabina Bellotti, Massimo Tronci e Italo Benedini), Slovenia (Gordana Zurga) e EIPA (Patrick Staes, Nick Thijs e Ann Stoffels), e supportato dall'EFQM (Samuli Pruikkonen, Celal Seckin, Carla Guerra).

Tutti hanno lavorato nell'interesse comune Europeo e con la convinzione che il loro lavoro costituirà un ulteriore passo per lo sviluppo di un settore pubblico di qualità in Europa.

Approvata dai Direttori Generali durante la 53^a Riunione dei DG sotto la Presidenza Svedese.

PARTE 1.

Il Common Assessment Framework

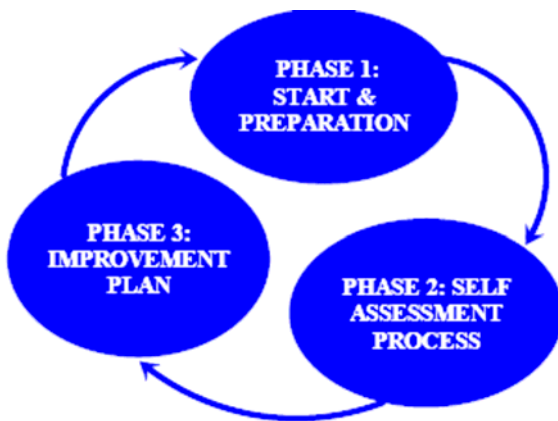
Il modello CAF si è rivelato un modello di successo nel corso degli ultimi 10 anni. Il modello è stato tradotto in 19 lingue. Inoltre, a livello nazionale, alcuni paesi hanno sviluppato iniziative di supporto all'uso del CAF che includono percorsi formativi, strumenti elettronici, opuscoli, eventi e banche dati.

Tra il 2000 e il 2009, circa 1800 pubbliche amministrazioni europee lo hanno utilizzato per migliorare l'organizzazione. Persino oltre i confini europei, in Cina, Medio Oriente, Repubblica Dominicana e Brasile, c'è molto interesse per questo modello. Più di 300 utenti si sono incontrati al Primo Evento Europeo CAF svoltosi a Roma nel 2003, altrettanti hanno partecipato al secondo, svoltosi a Lussemburgo nel 2005, ed infine circa 400 hanno partecipato al terzo tenutosi a Lisbona nel 2007.

Il database degli utenti CAF è consultabile sul sito del CAF RC dell'EIPA www.eipa.eu/caf. Sul sito dell'EIPA è possibile anche trovare il *CAF e-Tool*, uno strumento elettronico di semplice utilizzo a sostegno dell'esercizio di autovalutazione e tutte le informazioni disponibili a livello Europeo.

Negli ultimi anni è stato sviluppato oltre al *CAF e tool*, la Procedura di *CAF External Feedback*, una procedura costruita sulla base del modello CAF ad uso esclusivo degli utenti CAF ed allo scopo di supportarli ulteriormente nell'applicazione del modello CAF verificando tramite una valutazione esterna, la qualità e l'efficacia dell'implementazione del modello CAF.

1.1. Dieci step per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF



Il processo di applicazione del CAF si può descrivere in 10 *step*. Questi 10 *step* sono raggruppati in tre diverse fasi: la Fase 1 è l'inizio ed il lancio del "viaggio" CAF; la Fase 2 è il processo di autovalutazione; e la Fase 3 è l'utilizzo dei risultati dell'autovalutazione per definire il piano di miglioramento e la sua attuazione all'interno dell'organizzazione. Questi 10 *step* si possono considerare come linee guida per una buona applicazione del modello CAF e quindi rappresentano un elemento importante nella *Procedura di CAF External Feedback*.

Fase 1 – L’inizio del “viaggio” CAF

- Step 1: Decidere come organizzare e pianificare l’autovalutazione**
- Step 2: Comunicare il progetto di autovalutazione**

Fase 2 – Processo di autovalutazione

- Step 3: Formare uno o più gruppi di autovalutazione**
- Step 4: Organizzare la formazione**
- Step 5: Condurre l’autovalutazione**
- Step 6: Stendere un rapporto descrittivo dei risultati dell’autovalutazione**

Fase 3 – Piani di miglioramento/identificazione delle priorità

- Step 7: Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di autovalutazione**
- Step 8: Comunicare il piano di miglioramento**
- Step 9: Attuare il piano di miglioramento**
- Step 10: Pianificare la successiva autovalutazione**

1.2. Gli 8 principi dell’eccellenza nel CAF

Uno degli scopi del modello CAF è di guidare le organizzazioni del settore pubblico verso i valori del *Total Quality Management* (TQM). In quanto strumento di *Total Quality Management*, il CAF aderisce ai principi di eccellenza (orientamento ai risultati, focalizzazione sul cliente, leadership e fermezza di propositi, gestione per processi e

obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, partnership e responsabilità sociale) e mira a migliorare le *performance* delle organizzazioni pubbliche sulla base dei concetti ad essi sottesi.



Principio 1: Orientamento ai risultati

L’organizzazione si focalizza sui risultati. I risultati raggiunti sono in grado di soddisfare tutti i portatori di interesse (autorità, cittadini/clienti, partner e personale che lavora nell’organizzazione).

Principio 2: Focalizzazione sul Cittadino/Cliente

L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti esistenti e di quelli potenziali, coinvolgendoli nello sviluppo di prodotti e servizi e nel miglioramento della performance.

Principio 3: Leadership e fermezza di propositi

Questo principio unisce il concetto di una *leadership* orientata al futuro e che agisce come modello di ruolo, con quello della fermezza degli obiettivi in un ambiente in continuo mutamento. I *leader* sviluppano la *mission*, la *vision* ed i valori necessari al successo dell'organizzazione e si impegnano a creare e mantenere un ambiente che permetta alle persone che la compongono di essere coinvolte nel conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Principio 4: Gestione per processi

Questo principio si basa sul presupposto che, se le risorse e le attività di un'organizzazione sono gestite come un processo e le decisioni si basano sull'analisi di dati e informazioni, i risultati ai cui l'organizzazione ambisce si raggiungono più efficacemente.

Principio 5: Coinvolgimento e sviluppo del personale

Il personale di ogni livello rappresenta il fattore più importante dell'organizzazione ed il suo pieno coinvolgimento fa sì che le competenze di ognuno siano utilizzate a beneficio dell'organizzazione. Il contributo dei dipendenti dovrebbe essere massimizzato tramite lo sviluppo delle loro competenze e la creazione di un ambiente di lavoro basato su valori condivisi e una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione (*empowerment*), e apprezzamento.

Principio 6: Miglioramento continuo e innovazione

Il miglioramento continuo dovrebbe essere un obiettivo permanente di un'organizzazione eccellente.

La ricerca dell'eccellenza rappresenta una sfida allo status quo e porta profondi mutamenti, facendo leva sull'apprendimento continuo per creare innovazione e opportunità di miglioramento.

Principio 7: Partnership

Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno di altre organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi e quindi devono sviluppare e mantenere *partnership* che rappresentino un valore aggiunto. Un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti, ed un rapporto reciprocamente proficuo accresce l'abilità di entrambe di creare valore.

Principio 8: Responsabilità sociale

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

1.3. L'utilizzo efficace del modello CAF

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

Il CAF deve essere utilizzato in modo efficace perchè:

- *Il successo del CAF dipende dal modo in cui viene applicato*
Il successo dell'autovalutazione dipende molto dal modo in cui il modello CAF è utilizzato. Come descritto nel volume del CAF, anche se non sono da intendersi come normative rigide da osservare con rigore, le linee guida per l'autovalutazione costituiscono degli *step* fondamentali nell'applicazione del modello. A tale scopo, ricevere una valutazione esterna attraverso la Procedura di CAF *External Feedback*, che fornisca ulteriori indicazioni ed elementi utili alla realizzazione dell'autovalutazione, può rivelarsi un'attività di notevole utilità.
- *Lavorare con il CAF significa anche attuare iniziative di miglioramento*
Applicare il modello CAF in modo efficace non significa solamente condurre l'autovalutazione, ma implica anche la definizione di un piano di miglioramento e l'attuazione delle iniziative di miglioramento in esso contenute. La Procedura di CAF *External Feedback* può rappresentare un valore aggiunto per l'organizzazione, in quanto fornisce una valutazione sul piano di miglioramento e su come è stato implementato.
- *Il raggiungimento dell'Eccellenza è il motivo alla base del CAF ed anche il suo scopo ultimo*
Gli 8 principi dell'eccellenza sono la base del modello CAF. Iniziando ad applicare il CAF, si introduce la cultura per l'eccellenza nell'organizzazione. Un uso efficace del CAF dovrebbe, nel corso del tempo, portare ad un ulteriore sviluppo di questo tipo di cultura all'interno dell'organizzazione e la valutazione esterna può aiutare le organizzazioni in tal senso.

PARTE 2.

La Procedura di CAF External Feedback

Come affermato nella premessa, le organizzazioni del settore pubblico che avevano già implementato il CAF volevano anche vedere riconosciuti i risultati dei loro sforzi e ottenere un feedback. Così è nata l'idea di creare un sistema di valutazione esterna, la Procedura di CAF External Feedback, non solo sul processo di autovalutazione, ma anche sul percorso che le organizzazioni intraprendono per il raggiungimento dell'eccellenza nel lungo termine. Questa valutazione effettuata da "pari" e da esperti in TQM fornisce loro un quadro della situazione su ciò che è stato fatto ed offre nuove prospettive. Inoltre, per rendere visibile, sia internamente che esternamente, il risultato positivo dell'impegno profuso, attribuisce un riconoscimento a coloro che utilizzano il CAF in modo efficace.

Questa parte descrive le caratteristiche della Procedura di CAF External Feedback : i suoi scopi, gli obiettivi ed i principi alla base della procedura.

2.1. Gli obiettivi della Procedura di CAF External Feedback

La *Procedura di CAF External Feedback* ha diversi importanti obiettivi:

- *Sostenere la qualità dell'implementazione del CAF ed il suo impatto sull'organizzazione.* Il modello CAF è un modello di autovalutazione e di sviluppo organizzativo. Attraverso la *Procedura di CAF External Feedback* le organizzazioni hanno la possibilità di ricevere un *feedback* sull' autovalutazione e sul percorso di qualità intrapreso dall'organizzazione.
- *Verificare se l'organizzazione sta applicando i principi del TQM in seguito all'implementazione del CAF.* Il CAF si basa su una serie di valori del TQM (come descritto nel capitolo precedente). L'implementazione del modello CAF dovrebbe far sì che questi valori diventino parte della cultura dell'organizzazione nel corso del tempo. Lavorare con il CAF obbliga le organizzazioni a focalizzare l'attenzione sui principi del TQM ed a rendersi conto che è necessario incorporare questi valori nelle pratiche quotidiane dell'organizzazione.
- *Sostenere e rinnovare l'entusiasmo all'interno dell'organizzazione per il miglioramento continuo.* Uno degli elementi fondamentali di una buona autovalutazione è la definizione e l'implementazione di un piano di miglioramento. Per le organizzazioni è difficile restare al passo coi cambiamenti per un lungo periodo di tempo. Si abbassa il livello di guardia e dopo qualche tempo si finisce per perdere terreno. A tal fine, per mantenere alta l'attenzione sulle iniziative di miglioramento, l'organizzazione riceve una valutazione esterna.
- *Promuovere "peer review" e "benchlearning".* Uno degli scopi principali del CAF è aiutare le organizzazioni ad imparare le une dalle altre. La *Procedura di CAF External Feedback* fornisce una nuova opportunità per imparare da altre organizzazioni ed ottenere un utile *feedback* da parte di utenti esperti, colleghi e "pari" che hanno già affrontato il medesimo processo e le stesse difficoltà.
- *Premiare le organizzazioni che hanno intrapreso in modo efficace il viaggio verso il miglioramento continuo, senza giudicare il livello di eccellenza raggiunto.* Il CAF fornisce a molte organizzazioni un punto di partenza per lavorare sulla qualità in modo strutturato. La *Procedura di CAF External Feedback* mira ad incoraggiare le organizzazioni che si

sono avviate nel percorso verso la qualità prendendo in considerazione ciò che è fatto dall'organizzazione, la direzione da essa scelta e il modo in cui ha intrapreso questo percorso.

- *Favorire la partecipazione degli utenti CAF ai Livelli di Eccellenza EFQM, fornendo un collegamento con il primo livello "Committed to Excellence", affinché le organizzazioni che hanno ricevuto il riconoscimento possano dimostrare di aver condotto un'autovalutazione affidabile, di aver elaborato un piano di miglioramento efficace e di aver conseguito i risultati attesi. (Il feedback report che conferma l'utilizzo efficace del CAF da parte dell'organizzazione, menzionerà la possibilità di partecipare ai Livelli di Eccellenza EFQM, incluso il secondo livello, "Recognised for Excellence").*

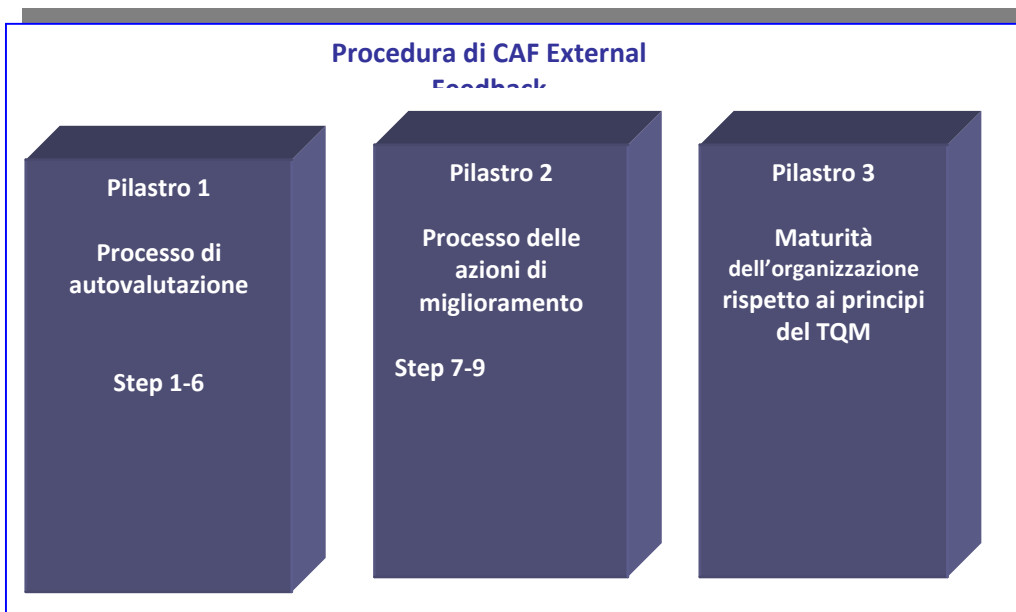
2.2. I principi della Procedura di CAF External Feedback

I sei principi generali della Procedura sono:

1. La *Procedura di CAF External Feedback* è una procedura comune europea, da implementare a seconda dei diversi contesti nazionali e su base volontaria.
2. La *Procedura di CAF External Feedback* promuove una valutazione dell'implementazione del CAF e dei suoi effetti sull'organizzazione.
3. La valutazione è condotta da **pari e/o esperti esterni**.
4. La *Procedura di CAF External Feedback* conduce al riconoscimento europeo "Effective CAF User" (ECU) per due anni, non al riconoscimento o all'accreditamento di un'organizzazione eccellente.
5. La *Procedura di CAF External Feedback* si basa su tre Pilastri:
 - il processo di autovalutazione
 - il processo di miglioramento
 - il livello di maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM
6. La decisione e la responsabilità per l'implementazione della *Procedura di CAF External Feedback* a livello nazionale sono affidate a ciascuno Stato Membro. I corrispondenti nazionali CAF sono invitati a collaborare con il Centro Risorse Europeo CAF presso l'EIPA e con i referenti nazionali dell'EFQM, se necessario.

2.3. I tre Pilastri della Procedura di CAF External Feedback

La Procedura di CAF External Feedback si basa sui tre Pilastri illustrati nella seguente figura:



Primo Pilastro: Il processo di autovalutazione

La procedura è finalizzata a riconoscere la capacità di condurre un'autovalutazione efficace e ben pianificata che accresce la capacità dell'organizzazione di comprendere i principi fondamentali per divenire eccellente.

La qualità dell'autovalutazione è la base per il successo dei futuri miglioramenti ed è valutata sulla base degli step da 1 a 6 del processo di autovalutazione descritto nelle linee guida del modello CAF.

Processo di autovalutazione (Pilastro 1- step 1-6)

- Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione**
- Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione**
- Step 3 – Formare un o più gruppi di autovalutazione**
- Step 4 – Organizzare la formazione**
- Step 5 – Condurre l'autovalutazione**
- Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione.**

Tutti questi *step* sono tradotti in azioni specifiche. Qui di seguito vengono illustrate le diverse azioni previste per lo *step* 1 del processo di autovalutazione. Per una descrizione dettagliata di tutti gli *step*, si rimanda all'Appendice 1.1. "Questionario sul processo di autovalutazione".

Processo di autovalutazione (Pilastro 1 – Step 1 : attività)

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

1. Assicurare impegno personale e senso di responsabilità del management per avviare il processo di autovalutazione .
2. Assicurare una chiara decisione del management riguardo al completamento dell'AV a seguito di una consultazione coi portatori di interesse, alla portata dell'AV (l'AV interessa l'intera organizzazione o solo alcune sezioni/reparti...) e lo scopo dell'AV.
3. Definire la struttura del processo di AV e le successive azioni da intraprendere, e pianificare le attività di AV.
4. Nominare un responsabile di processo che conosca in modo approfondito l'organizzazione o formare una Commissione per l'AV diretta dal responsabile di processo.
5. Scegliere il sistema di punteggio.
6. Allocare le risorse necessarie per condurre l'AV e definire l'ordine di priorità per la distribuzione delle risorse.

Per la valutazione di questi step , considerando che le organizzazioni coinvolte potrebbero non aver ancora sviluppato dei sistemi di valutazione, è stato messo a punto un sistema di assegnazione dei punteggi basato su chiare e semplici griglie.

La griglia di valutazione ha cinque livelli:

1	= Le attività sono state svolte in modo molto limitato
2	= Le attività sono state svolte in modo limitato
3	= Le attività sono state svolte in modo adeguato
4	= Le attività sono state svolte in modo soddisfacente
5	= Le attività sono state svolte in modo eccellente

Questi livelli di valutazione sono stati declinati specificamente relativamente ad ogni step e a ciascuna attività. Per ulteriori spiegazioni sull'assegnazione dei punteggi si rimanda alla parte 4.

Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)					
Attività	1	2	3	4	5
1. Assicurare impegno personale e senso di responsabilità del management per avviare il processo di autovalutazione .	Nessuna evidenza di impegno e senso di responsabilità del management	Alcune evidenze di impegno del management per avviare il processo, ma è circoscritto ad alcuni dei dirigenti coinvolti	Buone evidenze di impegno e senso di responsabilità del management per avviare il processo	Chiare evidenze di impegno e senso di responsabilità del management per avviare il processo, agire da guida e promotore, e comunicare gli obiettivi ed i benefici ottenibili	Forti evidenze di impegno e senso di responsabilità di tutto il management coinvolto per avviare il processo, agire da guida e promotore, comunicare gli obiettivi ed i benefici ottenibili e partecipare alla definizione del progetto

Secondo Pilastro : La pianificazione del miglioramento

La Procedura di CAF External Feedback valuta la fase di pianificazione e il processo di miglioramento e non i risultati delle azioni di miglioramento.

L'autovalutazione ed una buona diagnosi basata sul CAF sono importanti, ma è altrettanto importante dare un seguito ai risultati dell'autovalutazione attribuendo delle priorità ai progetti di miglioramento e traducendoli in un piano di miglioramento che contenga un elenco limitato di attività mirate al miglioramento da eseguire in un tempo massimo di due anni. Il secondo pilastro della *Procedura di CAF External Feedback* si focalizza su questa fase dell'implementazione del CAF e si riferisce agli step 7-8-9.

Pianificazione del Miglioramento (Pilastro 2- step 7-8-9)

Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, sulla base della relazione stesa in seguito all' autovalutazione

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Come nel *Pilastro 1*, tutti questi *step* sono tradotti in azioni specifiche e sono valutati in base alla stessa griglia di valutazione presentata in precedenza. Per una descrizione dettagliata delle diverse azioni incluse negli *step* del *Pilastro 2* e per una spiegazione approfondita dell'assegnazione dei punteggi in questo *pilastro* si rimanda all' Appendice 1.2. "Questionario sul piano di miglioramento" e alla parte 4.

Terzo Pilastro: La maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM (TQM Maturity Assessment)

Il terzo Pilastro della Procedura di CAF External Feedback si focalizza sugli 8 Principi dell'Eccellenza e sull'attenzione verso questi principi conseguentemente all'applicazione del modello CAF.

Il questionario *TQM Maturity Assessment* si basa sugli 8 principi di eccellenza descritti nella Parte 1, sezione 1.3 di questo documento. Per comprendere il livello di maturità dell'organizzazione, occorre valutare questi 8 principi. Durante la visita sul posto, saranno valutati in modo approfondito due di questi principi scelti dall'amministrazione richiedente (uno dei quali deve essere "Orientamento ai risultati" o "Focus sul cliente"). La valutazione stabilisce il livello di maturità raggiunto dall'organizzazione dopo l'autovalutazione e l'attuazione del piano di miglioramento. La valutazione della maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM definisce fino a che punto l'organizzazione è riuscita a sviluppare la qualità secondo un approccio solistico attraverso l'autovalutazione ed il processo di miglioramento. Lo scopo quindi non è di valutare i risultati delle attività di miglioramento e la qualità di questi ultimi, bensì di valutare se l'autovalutazione ha stimolato l'introduzione e lo sviluppo di una cultura dell'eccellenza all'interno dell'organizzazione.



La griglia di valutazione ha quattro livelli:

0	= Il livello di introduzione non è stato raggiunto
I	= Livello di introduzione
R	= Livello di realizzazione
M	= Livello di maturità

I diversi livelli di maturità sono descritti nel dettaglio per ognuno degli otto principi. Un esempio relativo a “Leadership e fermezza dei propositi” è fornito di seguito. Per una descrizione completa di tutti i principi, si rimanda all’ **Appendice 1.3. “TQM Maturity Assessment”** alla parte 4.

Caratteristiche Generali	0	Inizio	Realizzazione	Maturità
1. Leadership e fermezza dei propositi - Definizione		I manager elaborano e formulano una chiara <i>mission</i> .	I manager stabiliscono <i>vision</i> e valori. Guidano ed ispirano il personale verso l'eccellenza.	I manager dimostrano la capacità di mantenere una fermezza dei propositi in un ambiente in continuo mutamento.
1. Leadership e fermezza dei propositi - Esempi	Il livello di inizio non è stato raggiunto.	I manager elaborano e formulano una <i>mission</i> ben definita in conformità con i requisiti di legge e le normative vigenti, tenendo in considerazione le aspettative dei portatori di interesse.	I manager formulano una definizione di <i>mission</i> , <i>vision</i> e valori e la condividono col personale dell'organizzazione. I manager a tutti i livelli si impegnano a mettere in pratica <i>mission</i> , <i>vision</i> e valori.	I portatori di interesse sono certi della fermezza dei propositi e della costanza del management. I manager sono percepiti come modelli di ruolo. La qualità del management è stata misurata attraverso valutazioni del management o misurazioni della <i>job satisfaction</i> .

PARTE 3.

Come funziona la *Procedura di CAF External Feedback*

3.1. Implementazione della *Procedura di CAF External Feedback* a livello nazionale

Gli Stati Membri seguono le linee guida generali della *Procedura di CAF External Feedback* descritte dettagliatamente in questa parte. Seguendo queste linee guida, gli Stati Membri garantiranno che la *Procedura di CAF External Feedback* sia gestita in modo efficace e che – di conseguenza – il riconoscimento *Effective CAF User* abbia alti standard in tutta l'Unione Europea.

L'effettiva implementazione della *Procedura di CAF External Feedback* nei diversi Stati Membri dell'UE è di competenza dei singoli Stati Membri e dipende dal contesto nazionale.

Per l'implementazione della procedura a livello nazionale viene nominato un *CAF National Organiser* che è responsabile dell'implementazione della *Procedura di CAF External Feedback* e cerca di garantirne la realizzazione a costi minimi per le organizzazioni.

La scelta del *National Organiser* dipende dal contesto nazionale. Il *National Organiser* può essere un'unità organizzativa separata, operante presso il ministero responsabile della pubblica amministrazione o presso un'altra istituzione, un'organizzazione indipendente o altri.

Il *National Organiser*:

- seleziona un gruppo di *CAF External Feedback Actors* (EFAC, i valutatori che forniscono la valutazione esterna),
- organizza eventi formativi a livello nazionale e/o europeo,
- distribuisce il carico di lavoro e valuta la *performance degli EFAC* ad intervalli regolari.
- assegna il riconoscimento *Effective CAF User*, basandosi sulle raccomandazioni dei *CAF External Feedback Actors*
- informa il Centro Risorse CAF Europeo sui riconoscimenti assegnati, affinché queste informazioni possano essere inserite nel *database* europeo.

In Italia, per l'implementazione della procedura a livello nazionale il Formez PA è stato nominato dal Dipartimento della Funzione Pubblica. *CAF National Organiser* in quanto responsabile della gestione del "Centro Risorse nazionale CAF", in collaborazione con il referente nazionale CAF.

3.2. Il ruolo del Centro Risorse CAF Europeo

Il Centro Risorse CAF Europeo dell'EIPA supporterà gli Stati Membri nell'implementazione della *Procedura di CAF External Feedback* attraverso una serie di iniziative: promuoverà la *Procedura di CAF External Feedback* a livello Europeo, presenterà questa procedura ai Rappresentanti Nazionali CAF, offrirà un programma di formazione europeo comune per i *CAF External Feedback Actors* e coordinerà le attività di supporto per gli Stati Membri che non hanno un *National Organiser*.

Il network di Rappresentanti Nazionali farà regolarmente rapporto ai Direttori Generali del Network delle Pubbliche Amministrazioni dell'Unione Europea (EUPAN), attraverso l'IPSG sullo stato dell'implementazione della Procedura.

3.3. I Requisiti per le amministrazioni che vogliono candidarsi

Ogni organizzazione pubblica che utilizzi il CAF può richiedere la *Procedura di CAF External Feedback*. E' tuttavia necessario soddisfare alcuni requisiti:

1. La domanda deve essere inviata nel periodo compreso tra 6 e 12 mesi dopo l'autovalutazione e la conclusione e la consegna alla Direzione dell'organizzazione del rapporto di autovalutazione.
Come già detto, lavorare con il CAF significa condurre un'autovalutazione ed avviare concrete azioni di miglioramento. Tuttavia, l'organizzazione necessita di tempo per avviare le azioni di miglioramento. Nel periodo immediatamente successivo all'autovalutazione, motivazione e intraprendenza sono elevate, e nella maggior parte dei casi non è un problema agire sui risultati. Dopo 6-12 mesi, invece, la maggior parte delle organizzazioni soffre di un calo di entusiasmo. E' per questo motivo che in questo momento, per aiutare a mantenere alto il livello di entusiasmo, è fissata la valutazione esterna dei *CAF External Feedback Actors*.
2. L'organizzazione deve registrarsi o essere registrata dal corrispondente nazionale come Utente CAF, a seconda della situazione nazionale, nel database Europeo degli Utenti CAF, all'indirizzo <http://caf.eipa.eu/3/98/>.
Le organizzazioni in possesso di questi due requisiti possono far domanda per il riconoscimento *Effective CAF User*.

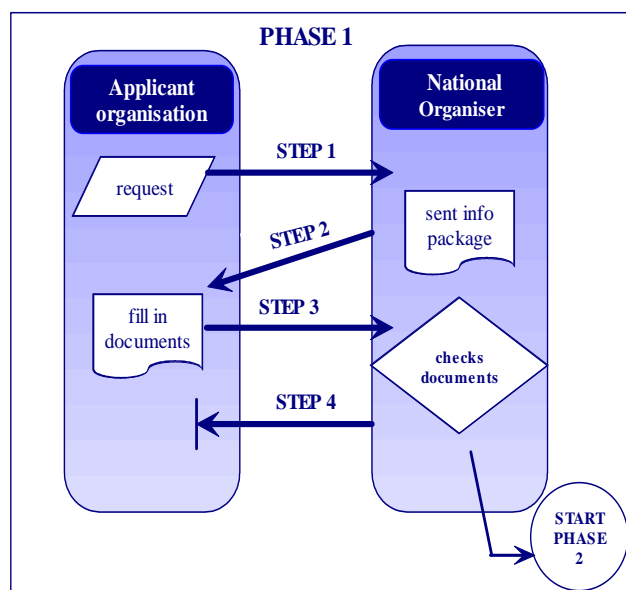
3.4. Le fasi della Procedura di CAF External Feedback

La *Procedura di CAF External Feedback* comprende tre fasi :

- Fase 1: richiesta di partecipazione
- Fase 2: il processo di valutazione
- Fase 3: la decisione finale e l'assegnazione del riconoscimento

Fase 1: Richiesta di partecipazione

Gli attori di questa prima fase sono l'*organizzazione richiedente* da un lato, e il *National Organiser* dall'altro. Sono previsti quattro step:



1. L'organizzazione richiedente contatta il *National Organiser* (Formez) per richiedere la *CAF Procedure for External Feedback*. Successivamente invia la richiesta formale dichiarando di possedere i due requisiti necessari.

2. Il *National Organiser* conferma l'avvenuta ricezione, invia un pacchetto informativo completo e invita il richiedente a preparare:

- A. una breve presentazione dell'organizzazione;
- B. una breve descrizione del processo di autovalutazione CAF;
- C. L'ultimo/gli ultimi rapporto/i di AV sottoposto/i al management;
- D. Il piano/i piani di azioni per l'implementazione dei miglioramenti.

3. Il richiedente prepara i documenti richiesti e li invia al *National Organiser* affinché si possa procedere all'effettivo processo di valutazione (Fase 2).

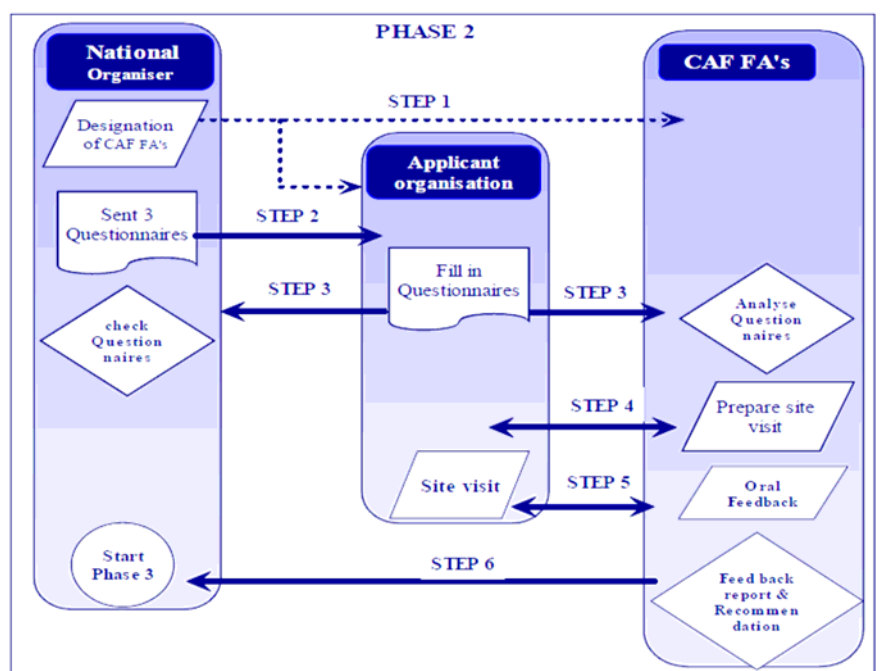
4. Quando il *National Organiser* riceverà i documenti richiesti, l'organizzazione richiedente riceverà una conferma scritta e sarà avviato il *Procedura di CAF External Feedback* (Fase 2).

Fase 2: Il processo di valutazione

Questa fase consiste in 6 step principali e coinvolge tre diversi attori: l'organizzazione richiedente, il *National Organiser* e i *CAF External Feedback Actors* (EFAC).

1. Il *National Organiser* nomina due o più *CAF External Feedback Actors* (EFAC) a seconda del tipo di organizzazione, delle sue dimensioni e della sua complessità. I diversi aspetti relativi al loro ruolo sono descritti nel prossimo capitolo.
2. Il *National Organiser* comunica all'organizzazione richiedente chi sono i *CAF External Feedback Actors* ed invia i tre questionari previsti dalla *Procedura di CAF External Feedback*. L'organizzazione richiedente è invitata a compilare i questionari e a inviarli ai *CAF External Feedback Actors* designati e/o al *National Organiser* (a seconda del contesto nazionale o degli accordi):
 - Questionario sul processo di autovalutazione;
 - Questionario sul processo di miglioramento;
 - Questionario sulla maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM (*TQM Maturity Assessment*).
3. I *CAF External Feedback Actors* analizzano i questionari presentati dall'organizzazione.

4. I *CAF External Feedback Actors* informano l'organizzazione dello scopo della visita, al fine di allineare le aspettative e decidere sulla quantità di documentazione necessaria e su quali persone debbano prendere parte a colloqui e *workshop* durante la visita. Parte di questa



documentazione è necessaria per definire i temi principali e i punti di particolare importanza durante l'effettiva visita sul posto. Tutti i partecipanti alla *Procedura di CAF External Feedback* dovrebbero essere ben informati di ciò che devono fare per prepararsi alla visita.

5. La visita sul posto dura un massimo di due giorni, a seconda del tipo di organizzazione, delle sue dimensioni e complessità. I *CAF External Feedback Actors* valutano se l'istituzione ha implementato il modello CAF efficacemente e quindi:
 - a) Analizzano la qualità del processo di autovalutazione, utilizzando le risposte del questionario sul processo come punto di partenza per i colloqui (*step* da 1 a 6 delle linee guida CAF) con altri partecipanti al processo di AV oltre alla persona o le persone che hanno compilato il questionario.
 - b) Discutono della stesura, comunicazione ed implementazione del processo di miglioramento, sulla base delle risposte al questionario sul piano di miglioramento (*step* da 7 a 9 delle linee guida CAF), con le diverse persone coinvolte in questo processo.
 - c) Intervistano diversi *portatori di interesse* sulla base del questionario sulla maturità dell'organizzazione (*TQM Maturity Questionnaire*) al fine di valutare fino a che punto è stata compresa ed adottata l'approccio del TQM.
 - d) Danno all'organizzazione un *feedback* verbale sulle prime impressioni emerse dalla visita.

6. Sulla base di tutte le informazioni raccolte prima e durante la visita presso l'organizzazione, i *CAF External Feedback Actors* redigono una relazione di valutazione (*feedback report*) entro un mese. I *CAF External Feedback Actors* presentano questa relazione al *National Organiser* indicando se l'organizzazione richiedente è idonea o meno a ricevere il riconoscimento "Effective CAF User" (è possibile vedere un modello del *Feedback Report* nell' Appendice 3).

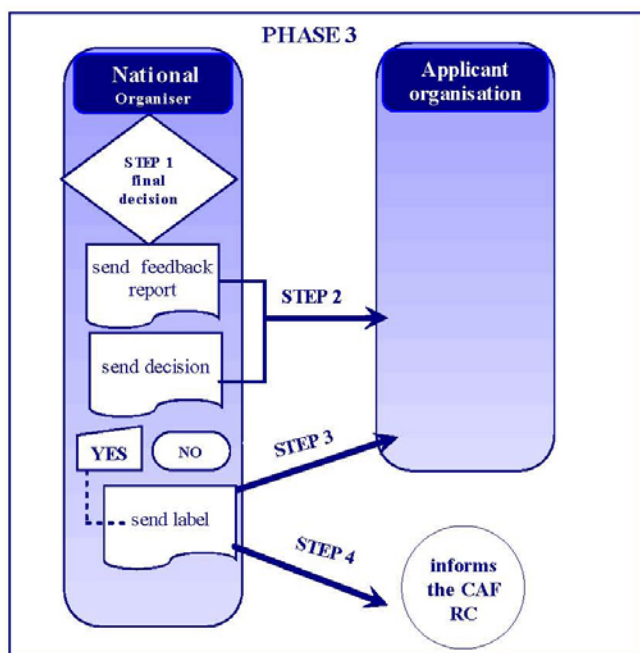
Fase 3. Assegnazione del riconoscimento

Il *National Organiser* prende la decisione finale sulla base del *feedback report* e delle indicazioni dei *CAF External Feedback Actors*.

Il *National Organiser* invia il *feedback report* e l'esito della valutazione all'organizzazione richiedente.

In caso di valutazione positiva, l'organizzazione riceve tempestivamente il riconoscimento "Effective CAF User".

Quando a un'organizzazione viene assegnato il riconoscimento, il *National Organiser* informa il Centro Risorse CAF dell'EIPA. Il CAF RC pubblica l'informazione (assegnazione del riconoscimento e data) sul *database* Europeo online degli utenti CAF.



Da notare:

- Il riconoscimento "Effective CAF User" ha validità per due anni e può essere rinnovato dopo una nuova autovalutazione basata sul CAF, seguita da una nuova richiesta per ricevere il riconoscimento.
- Se l'organizzazione non riceve il riconoscimento *Effective CAF User* non può appellarsi contro la decisione presa e può fare di nuovo domanda dopo aver condotto una nuova autovalutazione con il CAF.

PARTE 4.

Gli EFACS e la valutazione

4.1. I CAF External Feedback Actors (EFAC): Ruoli, compiti e profilo

I *CAF External Feedback Actors* (EFAC) hanno un ruolo determinante nella *Procedura di CAF External Feedback*. Questa parte descrive i loro ruoli ed i loro compiti, le competenze richieste, la formazione ed il codice di condotta da rispettare.

Il compito principale dei *CAF External Feedback Actors* nella PEF è di:

1. valutare l'implementazione del CAF attraverso il processo di autovalutazione e le azioni di miglioramento e analizzare se l'organizzazione stia applicando i principi del TQM;
2. fornire un *feedback* e suggerimenti sui punti di forza e le aree da migliorare riguardo all'implementazione del CAF;
3. supportare e rinnovare l'entusiasmo all'interno dell'organizzazione per favorire un approccio olistico alla qualità e l'autovalutazione con il modello CAF.

Uno degli obiettivi della *Procedura di CAF External Feedback* è di promuovere la *peer review* ed il *benchlearning* nella pubblica amministrazione europea. E' quindi consigliabile che i *CAF External Feedback Actors* siano dei "pari" operanti all'interno del settore pubblico.

Per essere un *CAF External Feedback Actor* si devono possedere determinati requisiti personali e professionali, ed è necessario impegnarsi a mantenere un comportamento professionale, competente ed appropriato. Per poter condurre la PEF con competenza, inoltre, il *CAF External Feedback Actor* deve possedere un'approfondita conoscenza ed esperienza dei processi di gestione delle organizzazioni del settore pubblico. Le competenze richieste possono derivare da: l'esperienza lavorativa, le esperienze passate di valutatore (per esempio valutatori dei premi TQM e valutatori dei livelli di eccellenza EFQM), l'istruzione e la formazione.

Non è necessario che il *CAF External Feedback Actor* sia stato un manager o che abbia ricevuto una formazione come valutatore. Tuttavia le competenze acquisite tramite una formazione di questo tipo sono molto utili nel processo di valutazione. E' invece necessario che abbia partecipato ad un corso di formazione nazionale o europeo specifico per diventare un *CAF External Feedback Actor*, riconosciuto dal Corrispondente Nazionale CAF. Coloro che hanno già maturato esperienza con l'utilizzo del CAF nel settore pubblico sono i candidati ideali per partecipare ai corsi di formazione per diventare *External Feedback Actors*; ciò promuove lo scambio di competenze e le buone pratiche tra le organizzazioni ed aumenta il livello di conoscenza all'interno delle organizzazioni stesse.

4.2. La valutazione

In questo paragrafo sono descritti i principi alla base della valutazione condotta dal *CAF External Feedback Actor* che comprende i tre Pilastri:

- Valutazione del processo di autovalutazione, che si riferisce ai primi sei dei dieci *step* definiti nelle "Linee guida per migliorare le organizzazioni tramite l'uso del CAF" (non una valutazione dei punteggi assegnati nel processo di autovalutazione).

- Valutazione della pianificazione e del processo di miglioramento, che si riferisce agli *step* 7-8-9 definiti nelle “Linee guida per migliorare le organizzazioni tramite l’uso del CAF” (non una valutazione dei risultati delle azioni di miglioramento).
- Valutazione del livello di maturità dell’organizzazione rispetto ai principi del TQM in seguito all’autovalutazione ed al piano di miglioramento implementato. Tale valutazione si basa sugli Otto Principi dell’Eccellenza.

I questionari completati dall’amministrazione richiedente riguardano questi *Pilastri* e servono come riferimento principale per la valutazione condotta dal *CAF External Feedback Actor*. Ad ogni *Pilastro* sarà assegnato un punteggio con la *griglia di valutazione* appropriata. Ciascun *Pilastro* ha specifici *requisiti di punteggio minimi* (requisiti che devono essere soddisfatti per ottenere il riconoscimento europeo – si veda di seguito). Il prossimo paragrafo relativo alla metodologia di valutazione illustrerà i principi alla base dell’assegnazione dei punteggi da parte del *CAF External Feedback Actor*.

4.3. Metodologia di valutazione

4.3.1. La raccolta delle Evidenze

I questionari completati dalle organizzazioni rappresentano il materiale di riferimento per il *CAF External Feedback Actor*. Le evidenze raccolte durante la visita sul posto e tramite rapporti scritti dovrebbero servire come riscontro per valutare se le autodescrizioni rese nei questionari forniscono una valutazione corretta delle organizzazioni che lavorano col CAF.

E’ importante sottolineare che per ‘evidenza’ non si intende necessariamente ed esclusivamente una documentazione scritta, ma anche le informazioni raccolte durante le interviste, le opinioni espresse dai portatori di interesse ed un confronto di queste opinioni tra i vari gruppi.

Il riconoscimento europeo “*Effective CAF User*” è destinato agli Utenti CAF che abbiano ancora una limitata esperienza nell’utilizzo del modello. Dato che la procedura deve essere rivolta anche ai principianti l’organizzazione non è tenuta a preparare un copiosa quantità di nuovi documenti; l’analisi, ove possibile, dovrebbe avvalersi di materiali già disponibili.

4.3.2. Come avviene la valutazione

Lo scopo principale della procedura è di offrire un sistema di riferimento per fornire un *feedback* esterno sistematico agli Utenti CAF che ne facciano richiesta. Il processo di valutazione e le analisi condotte durante la visita sul posto devono essere eseguite in modo aperto e rispettoso, favorendo l’apprendimento ed il dialogo. Il *CAF External Feedback Actor* dovrebbe agire in modo tale che la visita sul posto non sia percepita come una raccolta di evidenze a senso unico, ma come una possibilità di ottenere un confronto ed un *feedback*.

La *Procedura di CAF External Feedback* deve potersi applicare a tutti i tipi di organizzazioni, a prescindere dalla complessità e dalle dimensioni. Le azioni descritte nei tre *Pilastri*, e la loro correlazione coi punteggi, non dovrebbero dunque essere utilizzate come una *checklist*, bensì come delle linee guida. Infatti, per alcune organizzazioni potrebbe essere opportuno aggiungere ulteriori azioni oltre a quelle descritte.

Questo significa che l’assegnazione dei punteggi non va intesa come un mero esercizio meccanico, ma dovrebbe tener conto sia delle impressioni generali a conclusione della visita sul posto che delle diverse evidenze raccolte relative a *step*, azioni e cambiamenti.

Non è stato sviluppato uno strumento sofisticato per l’assegnazione dei punteggi – come il “*Radar*”, adottato nel percorso per il riconoscimento dell’Eccellenza – poiché la *Procedura di*

CAF External Feedback è rivolta agli utilizzatori del CAF che hanno appena iniziato il loro viaggio verso lo sviluppo della qualità con un approccio olistico e sistematico.

L'adozione di uno strumento più sofisticato per l'assegnazione dei punteggi a questo livello, avrebbe rischiato di spostare l'attenzione dal confronto tra il *CAF External Feedback Actor* e l'organizzazione, incentrato su fattori importanti e sulle esperienze acquisite, ad una mera raccolta unilaterale di fatti per supportare la valutazione.

La valutazione relativa al processo di autovalutazione e al piano di miglioramento (Pilastri 1-2)

Anziché uno strumento per l'assegnazione dei punteggi, alcuni principi basilari, e in particolare, i principi del ciclo PDCA, guidano il *CAF External Feedback Actor*.

Per ogni *step*, il *CAF External Feedback Actor* valuta se l'organizzazione ha pianificato, sviluppato, controllato ed eventualmente corretto le azioni in modo efficace. Alcune domande importanti da porsi potrebbero essere le seguenti:

- L'organizzazione ha pianificato efficacemente gli *step*? Ha tenuto conto di tutti i fattori di rilievo e le contingenze?
- Gli *step* sono stati sviluppati ed implementati secondo il piano? In caso negativo, le modifiche all'implementazione sono ragionevoli e basate su motivazioni solide?
- L'organizzazione ha verificato se l'approccio scelto ha condotto ai risultati attesi?
- Ed infine, l'organizzazione ha corretto le azioni durante il processo o i piani per modificare l'approccio nella successiva autovalutazione sulla base delle verifiche e delle esperienze acquisite?

Il ciclo PDCA non dovrebbe essere utilizzato come uno strumento per l'assegnazione dei punteggi, ma come un mezzo di riflessione sulla pianificazione e sull'implementazione dell'autovalutazione e delle azioni di miglioramento. Il *CAF External Feedback Actor* non dovrebbe fornire una valutazione meccanica delle attività individuali per tutti gli aspetti del ciclo PDCA (ad es. giudicando un'attività, che altrimenti sarebbe soddisfacente, come "accettabile", semplicemente perché le azioni di controllo e verifica (C) ed i correttivi (A) sono assenti). In altre parole, non tutte le attività richiedono necessariamente azioni di controllo e correttivi per essere giudicate "soddisfacenti".

La valutazione relativa ai valori del TQM (Pilastro 3)

Il questionario relativo ai valori del TQM fornisce una rosa di esempi che indicano quali possibili azioni costituiscono i diversi livelli di maturità. Gli esempi servono solo come una guida, ed il contesto ed il tipo di organizzazione possono influire su quali e quante azioni siano opportune per raggiungere i diversi livelli di maturità.

Durante la visita sul posto non è possibile discutere tutti gli otto principi in modo approfondito, quindi il *CAF External Feedback Actor* analizzerà in modo approfondito e fornirà *feedback* solo sui due principi scelti dall'organizzazione.

Il questionario relativo ai valori del TQM completato dall'amministrazione richiedente serve come documento di riferimento principale per il *CAF External Feedback Actor*. Oltre al documento relativo al *Pilastro 3*, i *CAF External Feedback Actors* esaminano il rapporto/i rapporti sull'autovalutazione ed il piano/i piani di miglioramento al fine di fare una valutazione complessiva del livello di maturità raggiunto rispetto a tutti gli otto principi. Lo scopo è di decidere se il rapporto sull'AV ed il piano di miglioramento mostrano che le azioni di miglioramento sono implementate o in fase di sviluppo e che quindi si può ragionevolmente dichiarare che il primo livello di maturità è stato raggiunto. Se persistono dubbi su quale livello di maturità l'organizzazione abbia effettivamente raggiunto, i *CAF External Feedback Actors* possono anche includere altri principi durante le interviste sul posto.

4.3.3. Griglie di valutazione per il processo di autovalutazione e le azioni di miglioramento (Pilastro 1-2)

Il processo di autovalutazione e le azioni di miglioramento sono valutate con una stessa griglia di valutazione, con punteggi da 1-5:

1	= Le attività sono state svolte in modo molto limitato
2	= Le attività sono state svolte in modo limitato
3	= Le attività sono state svolte in modo accettabile
4	= Le attività sono state svolte in modo soddisfacente
5	= Le attività sono state svolte in modo eccellente

La valutazione non prende in considerazione i punteggi assegnati durante l'autovalutazione, né gli effettivi risultati prodotti dalle azioni di miglioramento. Ciò che viene esaminato è il modo in cui l'autovalutazione ed il processo di miglioramento sono stati pianificati, sviluppati, controllati e corretti.

Il CAF External Feedback Actor deve valutare tutti gli step (step 1-9) di entrambi i Pilastri.

4.3.4. Griglie di valutazione per i valori del TQM

La griglia di valutazione ha quattro livelli:

0	= Il livello iniziale non è stato raggiunto
I	= Livello iniziale
R	= Livello di realizzazione
M	= Livello di maturità

La valutazione del livello di maturità rispetto ai principi del TQM determina fino a che punto l'organizzazione è riuscita ad implementare i valori olistici della qualità attraverso l'autovalutazione ed il processo di miglioramento. Lo scopo, dunque, non è di valutare i reali risultati delle attività di miglioramento o la qualità di queste ultime, ma di valutare se l'autovalutazione ha portato a dei cambiamenti per lo sviluppo della qualità all'interno dell'organizzazione.

L'organizzazione richiedente sceglie **due** degli Otto Principi dell'Eccellenza che saranno valutati in modo approfondito durante la visita sul posto (uno dei quali dev'essere "Orientamento ai risultati" o "Focus sul cliente").

4.4. I requisiti minimi

Per ottenere il riconoscimento è necessario soddisfare i seguenti requisiti minimi:

- Il punteggio complessivo della valutazione dei *Pilastro 1* e *2* dev'essere di almeno 28 punti.

- Gli step 1, 5 e 9 devono essere giudicati almeno soddisfacenti (almeno 4 punti), ovvero dev'essere raggiunto un punteggio minimo di 4.

Il CAF External Feedback Actor deve valutare tutti gli step.

4.4.1. Tabella dei requisiti minimi relativi al Primo e al Secondo Pilastro della PEF

Il CAF External Feedback Actor può scegliere di utilizzare il questionario come documento di riferimento per l'assegnazione dei punteggi, attribuendo un punteggio alle singole azioni e verificando se la somma dei punteggi delle singole azioni arriva al punteggio complessivo minimo richiesto per i nove step. La decisione finale relativa all'ottenimento o meno del riconoscimento da parte dell'organizzazione si basa sul raggiungimento del punteggio complessivo minimo per i nove step, non per le singole azioni.

- Primo Pilastro: Processo di Autovalutazione

	1	2	3	4	5
Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (SA)					
Assicurare impegno personale e senso di responsabilità del management per avviare il processo di autovalutazione .					
Assicurare una chiara decisione del management riguardo al completamento dell'AV a seguito di una consultazione coi portatori di interesse, alla portata dell'AV (l'AV interessa l'intera organizzazione o solo alcune sezioni/reparti...) e lo scopo dell'AV.					
Definire la struttura del processo di AV e le successive azioni da intraprendere, e pianificare le attività di AV					
Nominare un responsabile di processo che conosca in modo approfondito l'organizzazione o formare una Commissione per l'AV diretta dal responsabile di processo.					
Scegliere il sistema di punteggio.					
Allocare le risorse necessarie per condurre l'AV e definire l'ordine di priorità per la distribuzione delle risorse.					
Processo di autovalutazione – Punteggio complessivo - Step 1:					
Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione					
Definire un piano di comunicazione che includa i benefici attesi, l'obiettivo e le attività dell'AV.					
Implementare il piano di comunicazione avvalendosi di diversi strumenti.					
Comunicare durante le diverse fasi dell'AV con tutti i relativi portatori di interesse and e stimolare il coinvolgimento nell'AV del personale di ogni livello (top management, middle management, staff ed impiegati)					
Processo di autovalutazione – Punteggio complessivo - Step 2:					
Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione					
Decidere se è necessario formare uno o più gruppi di AV, definirne il numero, crearli ed organizzarli (Scegliere il responsabile, assegnare le responsabilità a ciascun membro in base alle necessità).					
Decidere se il manager/i manager debbano far parte del gruppo/dei gruppi di AV.					

Selezionare i partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV sulla base di specifici criteri, come la conoscenza dell'organizzazione, gli <i>skill</i> personali e la loro rappresentatività.					
Processo di autovalutazione – Punteggio complessivo - Step 3:					

Step 4 – Organizzare la formazione					
Organizzare attività di informazione/formazione per leader e manager (top management e middle management) per promuovere senso di responsabilità ed impegno.					
Preparare un piano per tutte le attività di formazione del gruppo/dei gruppi di AV.					
Organizzare la formazione per i membri del gruppo/dei gruppi di AV					
Processo di autovalutazione – Punteggio complessivo - Step 4:					

Step 5 – Condurre l'autovalutazione					
Raccogliere informazioni e documenti e metterli a disposizione del gruppo/dei gruppi di AV.					
I membri del gruppo/dei gruppi di AV stilano una lista dei punti di forza e delle aree da migliorare ed assegnano un punteggio ad ogni sottocriterio del CAF.					
Il responsabile raccoglie i contributi e prepara la riunione di consenso creando tutte le condizioni per assicurarne il successo.					
Il gruppo di AV raggiunge il consenso sui punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi per ogni sottocriterio.					
Processo di autovalutazione – Punteggio complessivo - Step 5:					

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione					
Stendere una relazione conclusiva, contenente i seguenti elementi per ciascun sottocriterio: - punti di forza - aree da migliorare - punteggio					
Presentare la relazione conclusiva ai vertici dirigenziali dell'organizzazione					
Comunicare i risultati più importanti al personale dell'organizzazione ed ai portatori di interesse.					
Processo di autovalutazione – Punteggio complessivo - Step 6:					

- Secondo Pilastro : Pianificazione del miglioramento

	1	2	3	4	5
Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sul rapporto di autovalutazione					
1. Raccogliere tutte le proposte relative alle azioni di miglioramento, incluse le idee formulate durante l'AV.					
2. Definire le priorità delle azioni di miglioramento in base all'efficacia ed alla fattibilità.					
3. Definire un piano di azioni strutturato per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).					
4. Stabilire modi per valutare la <i>performance</i> delle azioni ed i risultati .					

5. Integrare il piano di azioni nel normale processo di pianificazione strategica.					
Piano di miglioramento - Punteggio complessivo - Step 7:					
Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento					
6. Definire un piano di comunicazione delle azioni di miglioramento indirizzato a tutti i portatori di interesse: fornire le informazioni appropriate, coi mezzi di comunicazione appropriati ed al <i>target group</i> appropriato.					
7. Implementare il piano di comunicazione.					
8. Informare regolarmente i portatori di interesse coinvolti– in particolare il personale nell'organizzazione – sullo stato e sull'avanzamento del piano di comunicazione, includendo valutazioni ed esperienze.					
Piano di miglioramento - Punteggio complessivo - Step 8:					
Step 9 – Implementare il piano di miglioramento					
9. Definire in modo chiaro le responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti, e garantire trasparenza nell'assegnazione degli incarichi e delle responsabilità.					
10. Implementare il piano di miglioramento in coerenza con la pianificazione.					
11. Coinvolgere il personale nelle diverse azioni di miglioramento per assicurare una diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.					
12. Definire un approccio coerente per monitorare e valutare le azioni di miglioramento .					
13. Monitorare regolarmente l'implementazione delle azioni di miglioramento.					
Piano di miglioramento - Punteggio complessivo - Step 9:					
Punteggio minimo per i due Pilastri(inclusi i tre <i>step</i> con 4 punti) = 28					

4.4.2 Tabella dei requisiti minimi relativi al terzo Pilastro della PEF

La valutazione del livello di maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM in seguito all'autovalutazione ed all'implementazione del piano di miglioramento, si basa sugli otto Principi dell'Eccellenza.

Il valutatore esamina brevemente tutti i principi, mentre i due principi scelti dall'amministrazione richiedente (uno dei quali deve essere "Focus sul cliente" o "Orientamento ai risultati") saranno valutati sistematicamente ed in modo approfondito durante la visita sul posto.

Per ognuno degli Otto Principi dell'Eccellenza viene assegnato un livello corrispondente al grado di maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM (introduzione, realizzazione e maturità).

Per ottenere il riconoscimento è necessario soddisfare i seguenti requisiti minimi:

Tutti e otto i principi devono raggiungere il livello di Introduzione (I).

La valutazione del *CAF External Feedback Actor* si basa sulle evidenze raccolte intervistando diversi gruppi di persone sul posto di lavoro. Tali interviste servono per valutare se, e fino a che punto, l'autovalutazione ha portato a dei cambiamenti positivi e per verificare il livello di maturità raggiunto rispetto agli Otto Principi dell'Eccellenza.

- Terzo Pilastro: La maturità rispetto ai valori del TQMPrincipi

	Livello di maturità			
	0	I	R	M
1. Leadership e fermezza dei propositi				
2. Orientamento ai risultati				
3. Focus sul cliente				
4. Gestione per processi ed obiettivi				
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale				
6. Continuous learning, improvement and innovation				
7. Sviluppo di partnership				
8. Responsabilità sociale condivisa				

Per supportare l'autovalutazione e l'analisi degli Otto Principi dell'Eccellenza da parte del CAF External Feedback Actor, nel questionario sono inclusi alcuni esempi che descrivono ogni livello. Gli esempi dovrebbero essere considerati come una linea guida per l'esame degli otto principi da parte del CAF External Feedback Actor. Per una descrizione dettagliata dei principi, si rimanda all'Appendice 1.3 "Questionario TQM Maturity Assessment".

APPENDICI

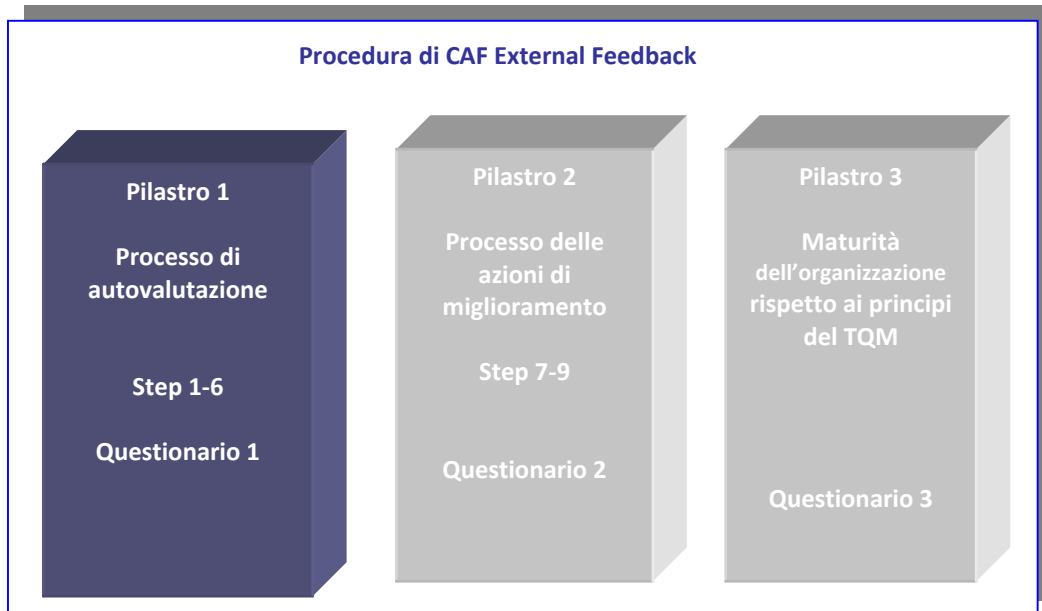
Appendice 1. Questionario sul Processo di Autovalutazione

Appendice 2. Questionario sul Piano di Miglioramento

Appendice 3. Questionario sulla maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM (*TQM Maturity Assessment*)

Appendice1 - Questionario relativo al Pilastro 1

Questionario sul processo di autovalutazione



Il questionario fa riferimento ai “Dieci *step* per migliorare l’organizzazione con l’uso del CAF” presentati nel capitolo intitolato “Linee guida per migliorare l’organizzazione utilizzando il CAF” del CAF 2006. Le attività di ogni *step* sono state adattate ed estese per prendere in considerazione ciò che si è imparato dalle esperienze condotte a livello europeo.

Step da valutare

Il questionario seguente tratta i primi sei dei dieci *step* definiti nelle “Linee guida per migliorare le organizzazioni utilizzando il CAF”, che riguardano la pianificazione e l’implementazione del processo di autovalutazione. Non rientra negli scopi quello di validare i punteggi attribuiti nel corso dell’autovalutazione.

Per ogni *step* complessivamente il valutatore dovrà indicare:

- Punti di forza
- Aree da migliorare
- Punti da approfondire nella site visit
- Valutazione complessiva (punteggio):

Per ciascun item di ogni *step* dovrà redigere una check list di osservazioni e commenti in preparazione della visita on site e di commenti in fase di visita.

La griglia di valutazione ha cinque livelli:

1	= Le attività sono state svolte in modo molto limitato
2	= Le attività sono state svolte in modo limitato
3	= Le attività sono state svolte in modo accettabile
4	= Le attività sono state svolte in modo soddisfacente
5	= Le attività sono state svolte in modo eccellente

Ciascuno di questi livelli è stato sviluppato con una descrizione che guida le organizzazioni a collocare la valutazione sul livello più appropriato .

Definizione di “evidenze”

Un’ampia varietà di documenti/informazioni/fatti, tangibili ed intangibili, forniti prima e durante le visite sul posto.

Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)					
Attività	1	2	3	4	5
1.1. Assicurare l'impegno e il governo del management per avviare il processo .	Nessuna evidenza di impegno e governo del management	Alcune evidenze di impegno del management per avviare il processo. L'impegno è circoscritto solo ad alcuni dei dirigenti coinvolti	Buone evidenze di impegno e governo del management per avviare il processo	Chiare evidenze di impegno e e governo del management per avviare il processo , agire da guida e promotore, comunicare gli obiettivi ed i vantaggi	Forti evidenze di impegno e governo di tutto il management per avviare il processo , agire da guida e promotore, comunicare gli obiettivi ed i benefici ottenibili e partecipare alla definizione del progetto
Valutazione attività 1.1					
1.2. Assicurare una chiara decisione del management relativamente alla conduzione della AV, in accordo con l'organizzazione, all'ambito dell'AV (l'AV interessa l'intera organizzazione o solo alcune sezioni/reparti...) e agli obiettivi globali dell'AV.	Nessuna evidenza di una decisione del management. La decisione è stata presa da una o più persone senza consultazione col management.	Alcune evidenze di consultazione col management, ma senza una discussione sui criteri per la decisione e la scelta dell'ambito, una formalizzazione ed una chiara definizione degli obiettivi.	Buone evidenze di consultazione col management e di formalizzazione, ma i criteri per la scelta dell'ambito e gli obiettivi non sono definiti chiaramente.	Chiare evidenze della decisione del management di condurre l'AV, presa nell'ambito delle riunioni periodiche, e coinvolgendo i responsabili delle funzioni. La decisione è stata formalizzata in un documento e gli obiettivi dell'AV sono stati definiti chiaramente, ma i criteri per la scelta dell'ambito non sono completamente evidenti.	Forti evidenze di una decisione del management, presa dopo una discussione ben ponderata coinvolgendo i responsabili delle funzioni competenti, con una definizione dell'ambito dell'AV basata su criteri ben definiti. La decisione e l'ambito sono stati formalizzati in un documento. Gli obiettivi ed i vantaggi dell'AV per i portatori di interesse sono stati definiti chiaramente.
Valutazione attività 1.2					
1.3. Definire la struttura delle attività del processo di AV e delle successive azioni da intraprendere e pianificare le attività di AV.	Nessuna evidenza di un vero piano.	Alcune evidenze di un piano, ma copre solo parzialmente il processo di AV e le successive azioni da intraprendere.	Buone evidenze di un piano per il processo di AV e le successive azioni, ma non è strutturato in modo completo (responsabilità, risorse, pianificazione dei tempi di realizzazione)	Chiare evidenze di pianificazione del processo di AV e delle successive azioni, delle responsabilità, risorse e tempi di realizzazione.	Forti evidenze di pianificazione del processo di AV e delle successive azioni, in conformità coi piani e le strategie dell'organizzazione. Il piano include responsabilità, risorse, pianificazione dei tempi di realizzazione e monitoraggio.
Valutazione attività 1.3					

<p>1.4. Nominare un responsabile del processo di autovalutazione che conosca in modo approfondito l'organizzazione o formare un Comitato di AV diretto dal responsabile del processo di autovalutazione.</p>	<p>Nessuna evidenza di incarichi assegnati formalmente dal management.</p>	<p>Alcune evidenze di incarichi assegnati dal management ma senza alcuna formalizzazione e senza una chiara definizione dei criteri per la scelta.</p>	<p>Buone evidenze di un incarico assegnato formalmente dal management, ma ci sono limitate evidenze di criteri appropriati per la scelta (inclusa un'adeguata conoscenza del modello CAF)</p>	<p>Chiare evidenze di un incarico assegnato formalmente dal management, con la definizione del responsabile di processo di AV sulla base della sua conoscenza dell'organizzazione e del modello CAF</p>	<p>Forti evidenze di un incarico assegnato formalmente dal management, con l'individuazione del responsabile dell'AV sulla base della sua conoscenza dell'organizzazione, esperienza con modello CAF e leadership riconosciuta.</p>
<p>Valutazione attività 1.4</p>					
<p>1.5. Scegliere il sistema di punteggio.</p>	<p>Nessuna evidenza di definizione del sistema di punteggio da utilizzare.</p>	<p>Alcune evidenze di definizione del sistema di punteggio ma il sistema non è completamente coerente col modello e le differenze non sono completamente accettabili.</p>	<p>Buone evidenze di definizione del sistema di punteggio da utilizzare, coerente con il modello, ma la coerenza col piano di AV (risorse, tempi di realizzazione) non è stata verificata.</p>	<p>Chiare evidenze di definizione del sistema di punteggio da utilizzare, completamente coerente con il modello e con il piano di AV (risorse, tempi di realizzazione).</p>	<p>Forti evidenze di definizione del sistema di punteggio da utilizzare. Il sistema è completamente coerente col modello e col piano di AV (risorse e tempi di realizzazione). La scelta è stata valutata ed è basata sul contesto e sul livello di maturità dell'organizzazione.</p>
<p>Valutazione attività 1.5</p>					
<p>1.6. Allocare le risorse necessarie per condurre l'AV e definire l'ordine di priorità per la distribuzione delle risorse.</p>	<p>Nessuna evidenza di valutazione delle risorse necessarie per l'AV.</p>	<p>Alcune evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV, ma l'allocazione delle risorse non è evidente.</p>	<p>Buone evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV. L'allocazione delle risorse è stata definita, ma la disponibilità delle risorse non è evidente per tutte le attività.</p>	<p>Chiare evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV. L'allocazione delle risorse è stata definita e la loro disponibilità è sostanzialmente evidente, ma i criteri di definizione delle priorità non sono evidenti.</p>	<p>Forti evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV. Le risorse sono state allocate e le priorità definite. La disponibilità delle risorse ed i criteri di definizione delle priorità sono evidenti per tutte le posizioni.</p>
<p>Valutazione attività 1.6:</p>					

