



## **GUIDA ALLA PROCEDURA**

**Febbraio 2011**

## INDICE\*

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>2. LA PROCEDURA CAF EXTERNAL FEEDBACK</b>	<b>5</b>
2.1 L'utilizzo del modello CAF	5
2.2 Gli obiettivi della procedura	6
2.3 La valutazione di un Effective CAF User	7
2.4 La procedura in azione	10
2.4.1 Le fasi	10
2.4.2 Gli attori	11
2.4.2 Gli attori	12
2.4.3 La documentazione per partecipare	13
<b>3. ALLEGATI</b>	<b>16</b>

---

\*Il presente documento redatto da Sabina Bellotti, referente nazionale CAF, è una versione aggiornata e adattata al contesto nazionale del documento "CAF external Feedback" approvato a livello europeo nel dicembre 2009.

# 1. Introduzione

Dalla fine degli anni '90, la gestione della qualità è diventata un obiettivo importante per le amministrazioni pubbliche. Al fine di coordinare i loro sforzi e di avviare un processo condiviso di apprendimento, i Ministri dell'UE responsabili della pubblica amministrazione hanno invitato i Direttori Generali competenti 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 funzionari e dirigenti di amministrazioni pubbliche 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 presentato in quell'occasione: il CAF (*Common Assessment Framework*), uno strumento comune europeo per la gestione della qualità sviluppato da e per il settore pubblico. Nel corso di un decennio il CAF ha riscosso un notevole successo: oltre 2000 organizzazioni del settore pubblico in tutta Europa hanno adottato il modello ed il numero di utenti CAF è costantemente in crescita, in misura diversa, negli Stati Membri.

Particolarmente apprezzato dalle amministrazioni, sin dal principio, è stato il fatto che l'applicazione del CAF prevede il coinvolgimento sia del management che del personale e, in molti casi, rappresenta la prima occasione in cui le due componenti analizzano, in un processo condiviso, la performance complessiva dell'organizzazione.

Nei primi anni il modello è stato in prevalenza utilizzato da amministrazioni pubbliche interessate ad applicare i principi del Total Quality Management (*TQM*) attraverso una diagnosi organizzativa guidata da un modello che rappresenta un riferimento per l'eccellenza. In seguito le amministrazioni hanno rivolto maggiore attenzione agli interventi successivi alla diagnosi, ovvero alla pianificazione e attuazione del miglioramento.

Gli utenti CAF si sono impegnati per cercare di utilizzare il modello nel modo più appropriato e in molti hanno espresso il desiderio di 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 *TQM*? Come dimostrarlo internamente ed esternamente?"

Sulla base di tale esigenza si è iniziato dunque a riflettere sulla possibilità di introdurre una valutazione esterna. Come era accaduto per il modello CAF gli Stati Membri, di comune accordo, hanno messo a punto la procedura *CAF External Feedback*. Elemento chiave è appunto un *feedback*, fornito alle amministrazioni che utilizzano il modello da valutatori esperti, relativamente a tre ambiti (definiti pilastri): il processo di autovalutazione, la pianificazione del miglioramento e la cultura organizzativa e il suo progredire verso l'eccellenza della gestione.

Tale *feedback*, rilasciato a valle di un processo di valutazione che comprende un'analisi documentale e una visita *on site*, costituisce il vero valore aggiunto della procedura. I valutatori – denominati *External Feedback Actor (EFA)* – dialogano con i portatori di interesse dell'amministrazione riguardo all'utilizzo del modello CAF e agli effetti prodotti sull'organizzazione. e forniscono consigli per il futuro motivando gli utenti CAF a continuare nel loro impegno di sviluppare la qualità in tutti i suoi aspetti. Al termine della procedura gli EFA valutano se l'amministrazione ha applicato il CAF in modo efficace e può ricevere l'attestazione di *Effective CAF User*.

Molti utenti CAF attuali e potenziali hanno già manifestato interesse per la procedura. Essa costituisce, infatti, un ulteriore stimolo per iniziare ad utilizzare il modello CAF o per continuare ad utilizzarlo come parte integrante della strategia per il miglioramento continuo. In considerazione delle peculiarità nazionali, ciascuno Stato Membro ha la responsabilità di gestire direttamente l'attuazione della procedura attenendosi, però, a linee guida che sono state definite a livello europeo. In questo modo l'attestazione di *Effective CAF User* mantiene una chiara dimensione europea e rappresenta un'ulteriore opportunità per facilitare lo scambio di pratiche e il networking fra gli utenti CAF.

La procedura è stata definita sulla base di una serie di progetti pilota e alcune delle amministrazioni coinvolte nella sperimentazione hanno espresso le considerazioni seguenti.

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 *CAF External Feedback* è il frutto del lavoro congiunto di un gruppo di Stati Membri, particolarmente attivi nell'attuare politiche a supporto della diffusione del CAF a livello nazionale, in collaborazione con il Centro Risorse CAF Europeo, gestito dall'Eipa (European Institute for Public Administration). I principi generali della procedura sono stati approvati dai Direttori Generali dell'EUPAN durante la Presidenza Slovena dell'UE nel maggio 2008. I lavori di definizione della stessa, coordinati dal network europeo dei rappresentanti nazionali CAF, sono proseguiti durante le Presidenze Francese, Ceca e Svedese. Il risultato finale è stato l'approvazione della procedura da parte dei Direttori Generali dell'UE nel Dicembre 2009, nel corso della Presidenza svedese.

Si ringrazia in particolare il *project group* che ha lavorato alla procedura, composto da Belgio (Jean-Marc Dochot), Danimarca (Mads Biering-Sorensen & Hanne Dorthe Sorensen), Italia (Sabina Bellotti), 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 e con la convinzione che la procedura rappresenta un ulteriore strumento di supporto per lo sviluppo di una amministrazione pubblica di qualità in Europa.

## 2. La procedura CAF External Feedback

Oltre 2000 amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea hanno utilizzato il modello CAF da quando è stato presentato nel maggio 2000. Nei dieci anni trascorsi il CAF ha trovato un posto di rilievo tra i numerosi strumenti esistenti per la gestione della qualità. Per supportare ulteriormente gli utenti CAF nei loro percorsi verso la qualità è stata messa a punto, a livello europeo, la procedura *CAF External Feedback* che fornisce un *feedback* esterno sul processo di autovalutazione e miglioramento guidato dal CAF.

### 2.1 L'utilizzo del modello CAF

Il CAF propone un sistema di autovalutazione concettualmente simile a quelli proposti dai principali modelli di *TQM*, ma la sua caratteristica distintiva è rappresentata dal fatto che è stato concepito specificamente per le organizzazioni del settore pubblico. Il modello fornisce una valida guida per avviare un processo di miglioramento generalizzato e continuo all'interno delle organizzazioni.

L'utilizzo periodico del CAF abilita le amministrazioni a:

- realizzare una valutazione basata su evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condivisi a livello europeo;
- identificare i progressi e i livelli raggiunti;
- raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare la gestione;
- avere un quadro complessivo di collegamento fra i risultati da raggiungere e i fattori abilitanti che producono tali risultati;
- creare entusiasmo nel personale coinvolgendolo nel processo di autovalutazione e miglioramento;
- promuovere e condividere buone pratiche nelle diverse aree di un'amministrazione e fra amministrazioni diverse;
- integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- misurare i progressi nel tempo.

Perché si raggiungano tali risultati, attraverso l'utilizzo del modello, si devono però verificare alcune condizioni.

- **Il successo del CAF dipende dal modo in cui viene applicato**

E' necessario che il modello venga correttamente utilizzato e non sempre le amministrazioni lo applicano nel contesto di percorsi guidati da esperti o posseggono già al loro interno le conoscenze e competenze che ne favoriscono un utilizzo appropriato. Tenuto conto di questo le linee guida per l'applicazione del modello, contenute nel volume CAF 2006, sono state a suo tempo formulate proprio con l'intento di guidare il processo di autovalutazione. Come ricordato in quella sede, esse non sono da intendersi come prescrittive, bensì come raccomandazioni formulate sulla base dell'esperienza e avvalorate oggi da dieci anni di applicazione del modello.

- **Lavorare con il CAF significa anche avviare iniziative di miglioramento**

Applicare 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.

- **Il CAF mira a promuovere l'Eccellenza**

Le amministrazioni che iniziano ad utilizzare il modello hanno l'obiettivo di raggiungere performance di eccellenza e gli 8 Principi dell'Eccellenza, che sono alla base del CAF, devono diventare progressivamente parte della cultura organizzativa.

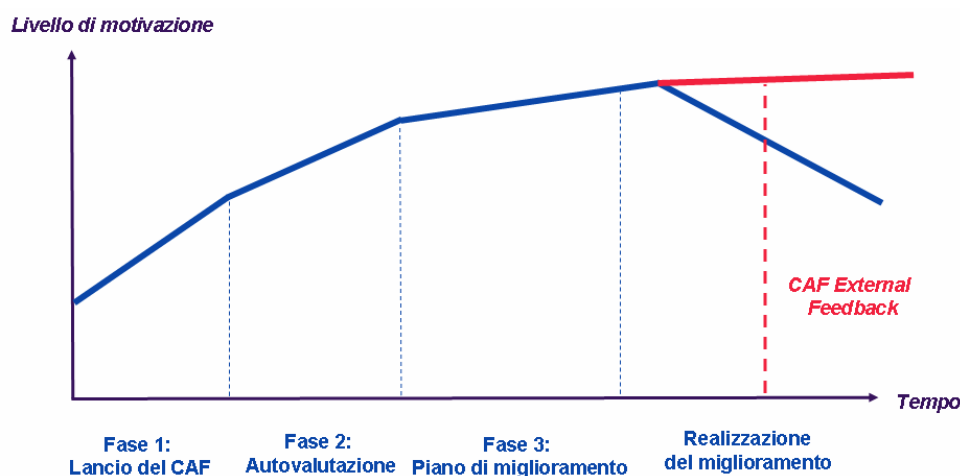
## 2.2 Gli obiettivi della procedura

Al fine di rendere evidenti alle amministrazioni che utilizzano il modello i risultati del loro impegno, la procedura consente di ottenere un *feedback* che riguarda non solamente la qualità del processo di autovalutazione e miglioramento realizzato, ma anche l'integrazione progressiva, nella cultura organizzativa, dei principi dell'eccellenza e quindi la qualità del percorso intrapreso per raggiungere l'eccellenza nel lungo periodo.

La procedura persegue i seguenti obiettivi:

1. Sostenere la qualità dell'autovalutazione CAF ed il suo impatto sull'organizzazione.
2. Verificare se l'organizzazione sta facendo propri i principi del TQM.
3. Rinnovare l'entusiasmo e l'impegno del personale per il miglioramento continuo.
4. Premiare le amministrazioni che hanno avviato in modo efficace il cammino verso il miglioramento continuo e l'eccellenza.
5. Promuovere la valutazione tra pari (peer review) ed il benchlearning.
6. Facilitare la partecipazione degli utenti CAF ai percorsi EFQM.

Se il primo e il secondo obiettivo corrispondono alla finalità principale della procedura, il terzo e il quarto non sono meno importanti da raggiungere. L'esperienza sinora realizzata ha dimostrato infatti che, nella fase in cui si sta attuando il piano di miglioramento, è frequente che il livello di motivazione e impegno del personale coinvolto tenda a decrescere con il passare del tempo.



Gli ultimi due obiettivi, infine, rappresentano altrettante opportunità per le amministrazioni che intendono partecipare all'attuazione della procedura mettendo a disposizione il proprio personale, nel ruolo di valutatori, o sono interessate ai livelli di riconoscimento EFQM.

Caratteristica distintiva ed essenziale della procedura, che la differenzia da altri percorsi di valutazione esterna (quali i livelli di riconoscimento EFQM e, a livello nazionale, il premio Qualità PPAA) è che essa si rivolge ad uno specifico target di amministrazioni: quelle che ad un anno al massimo dalla conclusione di un percorso di autovalutazione (e quindi dalla stesura di un rapporto di autovalutazione) si trovano nella fase di attuazione di un piano di miglioramento (probabilmente, anche se non necessariamente, ancora in corso).

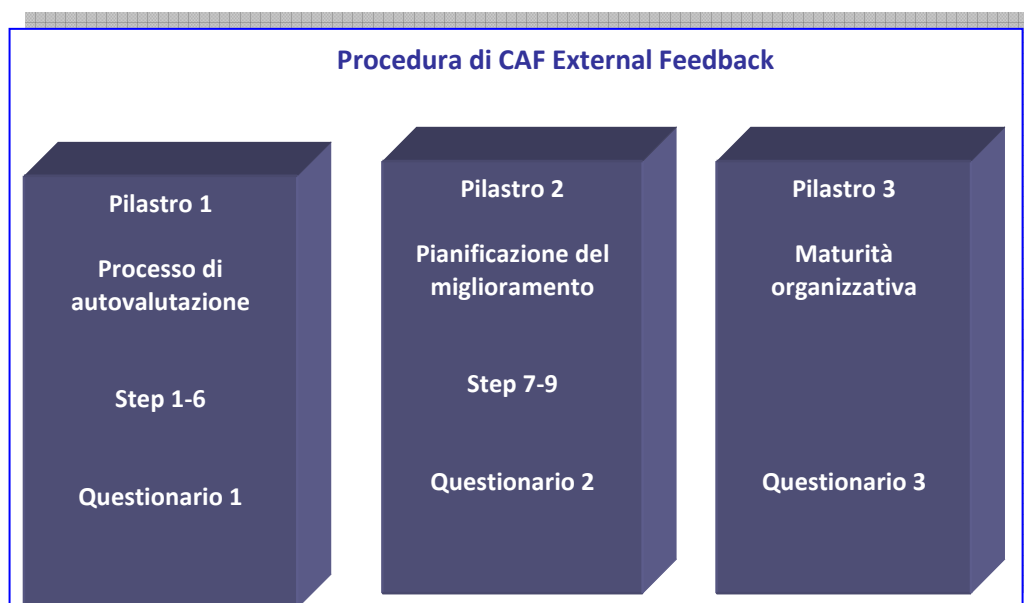
Attraverso la valutazione esterna queste amministrazioni possono capire se stanno procedendo sulla strada giusta, indipendentemente dall'aver già raggiunto e misurato tutti gli effetti delle loro azioni di miglioramento. Indipendentemente, quindi, dai risultati raggiunti. Si tratta dunque di una modalità diversa dalla valutazioni esterna sui risultati, che può essere effettuata solo a conclusione del piano di miglioramento. Anche in questo caso, comunque, essa è basata su "evidenze" e ha il pregio, proprio perché non si basa sull'analisi dei risultati, di essere meno onerosa da affrontare sia dal punto di vista di chi riceve la valutazione che di chi la effettua. Risponde, in ogni caso, ad una logica diversa, quella di offrire una possibilità di supporto esterno qualificato alle amministrazioni che non hanno ancora raggiunto livelli avanzati di maturità organizzativa e di rispondenza ai principi di eccellenza.

### 2.3 La valutazione di un Effective CAF User

Il volume CAF 2006 contiene, come già ricordato, "Linee guida per migliorare le organizzazioni con l'uso del CAF" che descrivono il processo di applicazione del modello in 10 *step*, ovvero presentano in dettaglio la sequenza di attività che dovrebbero essere realizzate dalle amministrazioni che utilizzano il modello. Gli *step* rappresentano un elemento importante della *CAF External Feedback* che prevede un'analisi e una valutazione delle attività attraverso le quali è stato realizzato il processo di autovalutazione e di definizione delle conseguenti azioni di miglioramento.

Inoltre, in quanto strumento basato sulla filosofia del *TQM*, il CAF aderisce ai principi fondamentali dell'eccellenza. L'analisi di quanto la cultura organizzativa di un'amministrazione sia caratterizzata o meno dall'adesione a questi principi costituisce un ulteriore aspetto della procedura.

Per valutare se un'amministrazione sta utilizzando il modello CAF in modo efficace, e quindi se si tratti di un *Effective CAF User*, vengono dunque sottoposti ad analisi attraverso la procedura gli elementi rappresentati graficamente nella figura sottostante, e successivamente descritti.



Per ciascuno dei pilastri le amministrazioni iscritte alla procedura sono chiamate ad effettuare una sorta di autovalutazione guidata, che rappresenta il punto di partenza dell'analisi e della verifica effettuata dai valutatori nel corso della visita presso l'amministrazione.

### **Pilastro 1. Il processo di autovalutazione**

La qualità del processo di autovalutazione è, come già detto, alla base del successo dei futuri miglioramenti. Nel primo pilastro della procedura la qualità del processo di autovalutazione è sottoposta quindi a valutazione. Uno specifico questionario (allegato 1) consente di valutare la qualità della realizzazione dei primi 6 *step* del processo proposti dalle Linee guida.

#### **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.**

Ciascuno *step*, descritto nelle linee guida del CAF, è declinato in azioni specifiche nel questionario relativo al primo pilastro. Compito della procedura è valutare se l'autovalutazione, tradottasi in tali azioni specifiche, è stata condotta in modo ben pianificato ed efficace.

### **Pilastro 2. Il processo di miglioramento**

L'autovalutazione e 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 contempli un elenco limitato di attività da eseguire in un tempo massimo di due anni. Il secondo *pilastro* della procedura si focalizza su questa fase e prende in considerazione gli *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 per il Pilastro 1 gli *step* sono articolati in azioni specifiche nel relativo questionario (allegato 2). La valutazione riguarda la pianificazione e attuazione del processo di miglioramento e non considera, come si è detto, i risultati delle azioni di miglioramento, ma il modo in cui il piano di miglioramento è stato definito e la sua attuazione avviata.



### **Pilastro 3. La maturità organizzativa**

Uno degli scopi del modello CAF è, come abbiamo ricordato, quello di avvicinare le organizzazioni del settore pubblico ai valori del *TQM*. Lavorando con il modello CAF, questi valori dovrebbero, nel corso del tempo, diventare parte integrante della cultura dell'organizzazione. Anche per la verifica della maturità organizzativa è stato predisposto un questionario (allegato 3) che ripercorre gli 8 principi fondamentali dell'eccellenza di seguito descritti.

#### *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*

La ricerca dell'eccellenza rappresenta una sfida incessante allo status quo, in quanto, l'apprendimento continuo che deriva dal perseguire l'innovazione e il miglioramento porta necessariamente a mutamenti. Il miglioramento continuo dovrebbe essere un obiettivo permanente di un'organizzazione eccellente.

#### *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 e un rapporto reciprocamente proficuo accresce l'abilità di entrambi 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 i bisogni della comunità locale di appartenenza e di quella globale.

L'amministrazione deve verificare e indicare il proprio posizionamento rispetto a ciascuno dei principi anche se, in occasione della visita, i valutatori soffermeranno la propria analisi esclusivamente su due di questi principi, scelti dall'amministrazione stessa (uno dei quali deve obbligatoriamente essere "Orientamento ai risultati" o "Focalizzazione sul cittadino/cliente").

Ma quale livello deve essere raggiunto per poter ricevere l'attestazione di *Effective CAF user*? I 3 questionari appena descritti sono associati ad apposite griglie di valutazione, con relativi punteggi, descritte in dettaglio nel successivo paragrafo (cfr. 2.4.3). Tali griglie servono alle amministrazioni che intendono partecipare per verificare il proprio posizionamento.

## **2.4 La procedura in azione**

### **2.4.1 Le fasi**

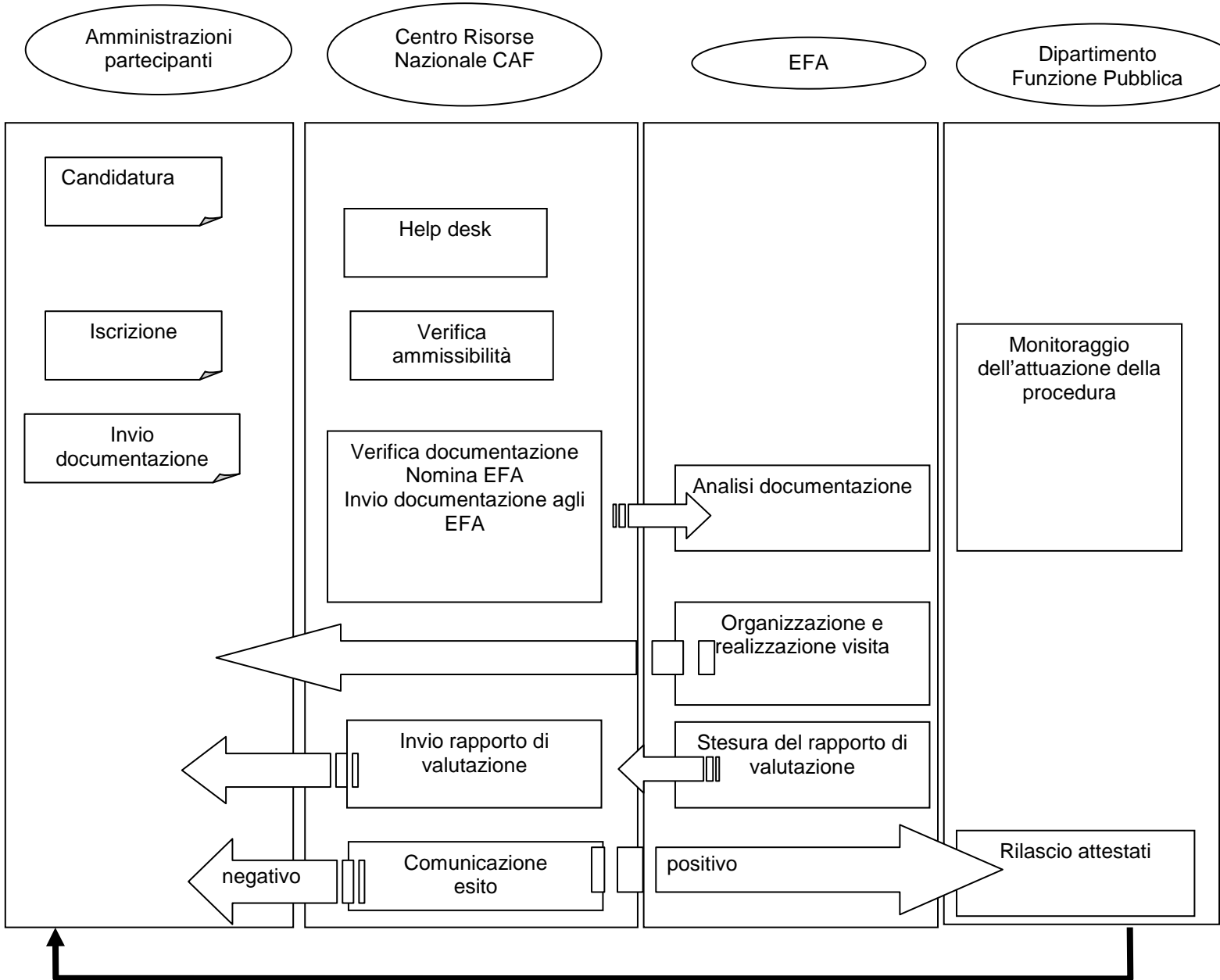
Ogni amministrazione pubblica che abbia utilizzato il modello CAF può partecipare alla procedura se soddisfa i seguenti requisiti:

- 1) L'autovalutazione è stata completata da minimo 6 e massimo 12 mesi (calcolati considerando il periodo compreso fra il mese di conclusione/approvazione del rapporto di autovalutazione e l'iscrizione alla procedura).
- 2) L'amministrazione risulta registrata come utente CAF nel *database* europeo online degli utenti CAF, accessibile dal sito dell' EIPA ([www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)) .

La partecipazione alla procedura prevede alcune fasi:

- **Candidatura:** le amministrazioni devono candidarsi all'inizio di ogni anno, secondo un calendario reso noto dal Centro risorse CAF.
- **Iscrizione:** le amministrazioni devono formalizzare, attraverso l'iscrizione, la propria adesione e inviare la documentazione richiesta.
- **Valutazione:** le amministrazioni ammesse alla procedura devono compilare e inviare i tre questionari di autovalutazione e, successivamente, ospitare la visita on site.
- **Feedback:** a valle della visita, entro un mese, le amministrazioni ricevono il rapporto di valutazione e un'informativa circa l'esito della loro partecipazione.

Procedura CAF external feedback: diagramma delle attività



## 2.4.2 Gli attori

Ai livelli nazionali ciascun Stato Membro attua autonomamente la procedura, nel rispetto dei principi di trasparenza e sussidiarietà, garantendo la qualità dell'approccio e l'accesso delle amministrazioni al minor costo possibile. E' prevista la nomina di un **organizzatore nazionale della procedura**: per l'Italia tale ruolo viene svolto da FormezPA, in quanto responsabile della gestione del Centro Risorse nazionale CAF, in collaborazione con il referente nazionale CAF, nominato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, **autorità competente anche per il rilascio dell'attestato europeo Effective CAF user**.

A livello europeo il Centro Risorse CAF ([www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)) supporta i Referenti Nazionali CAF nell'attuazione della procedura attraverso diverse iniziative: promozione a livello Europeo; informazione e assistenza tecnica; formazione valutatori e coordinamento di attività a supporto degli Stati Membri che non nominano un organizzatore nazionale.

Ma i principali attori della procedura sono gli **External Feedback Actor (EFA)**, ovvero i valutatori che, attraverso la documentazione prodotta dalle amministrazioni e le visite on site raccolgono gli elementi necessari a produrre, appunto, il *feedback* rappresentato dal rapporto di valutazione che le amministrazioni riceveranno e dal parere circa l'opportunità o meno di assegnare l'attestazione di *Effective CAF User*. Per poter svolgere questo ruolo è necessario aver partecipato all'apposito corso di formazione organizzato, nel caso dell'Italia, dal Centro Risorse nazionale CAF.

I valutatori hanno il compito di:

- 1) verificare come è stato applicato il CAF, sia nel processo di autovalutazione sia nella definizione del piano di miglioramento, e se l'amministrazione sta integrando i valori del *TQM*;
- 2) fornire il *feedback* sui punti di forza e le aree suscettibili di miglioramento nel processo di utilizzo del CAF;
- 3) rinnovare l'entusiasmo e sostenere la motivazione del personale dell'amministrazione a continuare a lavorare con il modello CAF adottando un approccio olistico all'autovalutazione e allo sviluppo della qualità nell'organizzazione.

Uno degli obiettivi della procedura è promuovere la valutazione fra pari e il *benchlearning* a livello europeo. La procedura suggerisce dunque che gli *EFA* siano dei "pari" operanti all'interno del settore pubblico. Per essere un *EFA* si devono però possedere determinati requisiti personali e professionali. Inoltre, l'*EFA* deve avere una buona conoscenza ed esperienza dei processi di gestione delle organizzazioni del settore pubblico. Le competenze richieste possono derivare da: esperienza lavorativa, precedenti esperienze come valutatore (per esempio nell'ambito di premi nazionali e dei livelli di eccellenza EFQM), istruzione e formazione ricevute. Non è una condizione necessaria che l'*EFA* abbia esperienza manageriale o che abbia ricevuto una formazione come valutatore. Tuttavia, competenze acquisite attraverso esperienze di gestione o tramite una formazione di questo tipo sono molto utili nel processo di valutazione. E' invece un requisito necessario l'aver partecipato ad un corso di formazione, specifico per *EFA*, organizzato a livello nazionale o europeo in raccordo con il referente nazionale CAF. Coloro che hanno già maturato esperienza con l'utilizzo del modello CAF nel settore pubblico sono i candidati ideali per partecipare a tale formazione e diventare *EFA*. In questo modo aumenta il livello di conoscenza del modello all'interno delle amministrazioni e si creano le condizioni per lo scambio di competenze e buone pratiche tra amministrazioni.

Per rispondere al ruolo descritto, gli *EFA* devono possedere alcune precise competenze, e conoscenze specifiche che possono variare a seconda del settore e tipologia di amministrazione da valutare.

In particolare ogni *EFA* deve:

- *conoscere il modello CAF ed i suoi collegamenti interni.* Ciò include la capacità di comprendere la struttura ed il contenuto del CAF ed i collegamenti tra e all'interno dei risultati e dei fattori abilitanti.
- *avere esperienza di applicazione del modello CAF e/o di altri modelli di TQM come base per l'autovalutazione ed il miglioramento della qualità.*
- *comprendere i principi ed i valori fondamentali del TQM.* Deve dimostrare una buona conoscenza di tali valori e principi e di come essi possono essere applicati per lo sviluppo della qualità nelle pubbliche amministrazioni.
- *dimostrare una conoscenza approfondita di uno o più settori della amministrazione pubblica.* Deve essere in grado di comprendere le problematiche relative all'attuazione del processo di autovalutazione e delle azioni di miglioramento in un determinato contesto. L'*EFA* non utilizza gli esempi illustrati nei questionari della procedura come se fossero checklist, perché è in grado di valutare quando approcci che sono efficaci ed adatti in un'organizzazione, possono essere insufficienti in altre, in ragione di differenze relative a valori, stili di leadership, caratteristiche del personale e processi interni di ciascuna amministrazione.
- *avere buone capacità relazionali e comunicative.* Il compito principale dell'*EFA* è quello di fornire un feedback preciso che stimoli l'organizzazione a continuare ad impegnarsi nello sviluppo sistematico ed olistico della qualità tramite l'autovalutazione. Egli deve quindi possedere competenze necessarie ad assicurare che il processo di valutazione sia improntato all'apprendimento, alla collaborazione ed al confronto ed essere in grado di comunicare efficacemente ed in modo adeguato rispetto al contesto in cui opera.
- *saper lavorare in squadra (composta da due o più EFA).* Deve saper agire in modo collegiale, essere collaborativo e condividere il carico di lavoro con il team di valutazione.

Gli *EFA*, infine, devono attenersi ad un codice etico di comportamento che richiede loro di:

- essere imparziali, cortesi e rispettosi;
- svolgere l'incarico con diligenza, competenza ed entro i termini stabiliti;
- mantenere la riservatezza sulle informazioni di cui vengono in possesso nell'attività di valutazione;
- non avere conflitti d'interesse con l'amministrazione valutata;
- saper supportare e infondere entusiasmo all'interno dell'amministrazione valutata.

### **2.4.3 La documentazione per partecipare**

Uno dei principi di fondo della procedura, che la differenzia anche da altri percorsi di certificazione e accreditamento esistenti, è quello della non eccessiva onerosità per l'amministrazione che vi si sottopone. Essa è infatti basata principalmente su documentazione già prodotta dall'amministrazione o su documentazione che non comporta particolare impegno di tempo per essere prodotta. Questo per facilitare l'accesso alla procedura da parte di tutte le amministrazioni utenti CAF, anche di quelle di ampie dimensioni, caratterizzate da elevati livelli di complessità organizzativa.

Nella fase di iscrizione alla procedura le amministrazioni devono inviare al Centro Risorse CAF il rapporto di autovalutazione e il piano di miglioramento già realizzati. A ciò si aggiungono una breve presentazione dell'amministrazione e una sintesi dei passaggi

fondamentali del processo di autovalutazione effettuato. Entrambi i documenti si devono produrre sulla base di format a disposizione delle amministrazioni candidate alla procedura. Questa è tutta la documentazione richiesta per iscriversi alla procedura e sulla base della quale viene valutata l'ammissibilità alla stessa da parte del Centro Risorse CAF.

Come già illustrato nel paragrafo relativo alla valutazione (cfr. 2.3), infine, le amministrazioni ammesse devono compilare i questionari relativi ai tre pilastri della procedura che sono lo strumento da utilizzare per verificare il proprio posizionamento e, una volta compilati, serviranno agli EFA come base di partenza per effettuare la loro valutazione nel corso della visita on site.

I primi due questionari, quello relativo al processo di autovalutazione e quello relativo alla pianificazione del miglioramento, fanno riferimento, come si è detto, agli *step* presentati nelle "Linee guida per migliorare l'organizzazione utilizzando il CAF" del CAF 2006. Le attività previste da ogni *step* sono state adattate ed integrate sulla base di quanto appreso dalle esperienze condotte dalle molte amministrazioni che, a livello europeo, hanno utilizzato il CAF.

Ad entrambi i questionari è associata la seguente griglia di valutazione che prevede 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

Per facilitare e rendere omogenea la valutazione, ciascuno di questi livelli è stato definito in dettaglio attraverso una descrizione che guida le amministrazioni a collocarsi al livello più appropriato, in quanto corrispondente alla situazione reale nell'organizzazione. Entrambi i questionari devono essere integralmente compilati segnalando, per ciascuno *step*, e per ciascuna delle sotto-attività di cui si compone ogni *step*, a quale livello si collochi l'amministrazione sulla base delle attività effettivamente realizzate o in corso di realizzazione.

E' importante considerare che il termine "evidenze", utilizzato nei questionari, fa riferimento ad un'ampia varietà di documenti/informazioni/fatti, tangibili ed intangibili, che devono essere forniti dalle amministrazioni a supporto del processo di valutazione esterna, in particolare durante la visita on site.

Il terzo e ultimo questionario serve a stabilire il livello di maturità raggiunto dall'amministrazione, a valle dell'autovalutazione e dell'avvio del piano di miglioramento. Lo ricordiamo nuovamente: lo scopo della valutazione della maturità dell'organizzazione, rispetto ai principi del *TQM*, non è quello di valutare i risultati delle attività di miglioramento e la qualità di questi ultimi, bensì quello di valutare fino a che punto l'organizzazione è riuscita a sviluppare la qualità secondo un approccio olistico.

La griglia di valutazione presenta, in questo caso, quattro livelli:

<b>0</b>	= Il livello iniziale non è stato raggiunto
<b>I</b>	= Livello inizio
<b>R</b>	= Livello di realizzazione
<b>M</b>	= Livello di maturità

Anche questo questionario, per facilitare e rendere omogenea la valutazione, descrive per ciascuno dei livelli le attività corrispondenti.

Il questionario deve essere integralmente compilato dall'amministrazione anche se, durante la visita on site, vengono valutati in modo approfondito dagli EFA solo due principi di eccellenza ovvero quelli scelti dall'amministrazione (uno dei quali, lo ripetiamo nuovamente, deve obbligatoriamente essere "Orientamento ai risultati" o "Focus sul cliente") in quanto ritenuti il terreno sul quale l'organizzazione ha raggiunto un livello più avanzato.

Ciascuno dei tre questionari presenta un'area evidenziata in grigio. Tale area è presente negli step 1,5 e 9 e relativamente a ciascuno degli 8 principi di eccellenza. Serve a segnalare alle amministrazioni alcune aree di attività cui deve corrispondere un livello ritenuto una soglia minima richiesta per un *Effective CAF user*. Va considerato, comunque, che l'autovalutazione può presentare facilmente margini di errore (in eccesso, ma anche in difetto) ed è compito dei valutatori, come è già stato illustrato, verificare nel corso della visita la sussistenza effettiva delle evidenze che sono necessarie a dimostrare un uso efficace del modello CAF.

Sta a ciascuna amministrazione valutare, quindi, rispetto al proprio percorso verso l'eccellenza, se sia giunto o meno il momento di sottoporsi alla procedura, considerando i vantaggi che parteciparvi assicura anche qualora non si dovesse ricevere l'attestazione.

Si ricorda, infine, che le modalità di partecipazione e la tempistica sono descritte in dettaglio nella **Guida alla partecipazione** che il Centro risorse CAF pubblica annualmente nel portale PAQ-sezione Centro Risorse CAF ( [www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it)).

### 3. ALLEGATI

#### QUESTIONARIO 1: PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

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
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.
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.



<p>1.4. Nominare un responsabile del processo di autovalutazione che conosca in modo approfondito l'organizzazione o formare una 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>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>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>

## Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Attività	1	2	3	4	5
2.1. Definire un piano di comunicazione che includa i benefici attesi, l'obiettivo e le attività dell'AV.	Nessuna evidenza di un piano di comunicazione	Alcune evidenze di un piano di comunicazione, ma i contenuti non garantiscono informazioni adeguate riguardo all'AV (obiettivi, scopo e attività, <i>portatori di interesse</i> coinvolti ecc.)	Buone evidenze di un piano di comunicazione, con sufficienti informazioni riguardo all'AV (obiettivi, scopo e attività, <i>portatori di interesse</i> coinvolti ecc.)	Chiare evidenze di un piano di comunicazione, con informazioni dettagliate riguardo gli obiettivi, lo scopo, i benefici attesi ed una descrizione delle attività. Il piano di comunicazione è indirizzato ai <i>portatori di interesse pertinenti</i> .	Forti evidenze di un piano di comunicazione con indicazione dettagliata degli obiettivi e scopo delle attività, i benefici attesi per i diversi <i>portatori di interesse</i> ed una descrizione dettagliata delle attività. Il piano di comunicazione è indirizzato a tutti i portatori di interesse e definisce il coinvolgimento delle diverse parti nel piano.
2.2. Implementare il piano di comunicazione avvalendosi di diversi strumenti.	Nessuna evidenza di implementazione del piano di comunicazione e/o degli strumenti definiti, o la comunicazione è limitata e generica.	Alcune evidenze di implementazione del piano di comunicazione e degli strumenti utilizzati, ma il piano è implementato in modo limitato, o la comunicazione non è completamente adeguata.	Buone evidenze di implementazione del piano di comunicazione, utilizzando diversi strumenti; i contenuti della comunicazione sono adeguati.	Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione utilizzando diversi strumenti in modo valutato e ben definito. I contenuti della comunicazione sono completi.	Forti evidenze di implementazione del piano di comunicazione, utilizzando gli strumenti appropriati nelle diverse fasi e per i diversi destinatari con modalità adeguate e ben definite. I contenuti della comunicazione sono completi e l'efficacia della comunicazione è stata verificata.
2.3. Comunicare durante le diverse fasi dell'AV con tutti i relativi <i>portatori di interesse</i> e stimolare il coinvolgimento nell'AV del personale di ogni livello ( <i>top management, middle management, staff</i> ed impiegati)	Nessuna evidenza di comunicazione nelle diverse fasi dell'AV ed ai relativi <i>portatori di interesse</i> . Non ci sono iniziative per il coinvolgimento del personale.	Alcune evidenze di implementazione del piano di comunicazione, ma non in modo sistematico nelle fasi dell'AV e/o non ai relativi <i>portatori di interesse</i> , e/o non è adatto a stimolare il coinvolgimento del personale.	Buone evidenze di implementazione del piano di comunicazione, realizzato in modo sistematico nelle fasi principali dell'AV ed indirizzato ai relativi <i>portatori di interesse</i> , in modo adatto a stimolare il coinvolgimento del personale.	Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione realizzato in modo sistematico in tutte le fasi dell'AV ed indirizzato ai relativi <i>portatori di interesse</i> . Il Piano è chiaramente mirato al coinvolgimento del personale.	Forti evidenze di implementazione del piano di comunicazione, realizzato in tutte le diverse fasi dell'AV ed indirizzato ai relativi <i>portatori di interesse</i> . Il Piano è chiaramente e specificatamente mirato al coinvolgimento di tutto il personale ( <i>top management, middle management, staff</i> ed impiegati)

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

Attività	1	2	3	4	5
3.1. Decidere se è necessario formare uno o più gruppi di AV, definirne il numero, costituirli ed organizzarli (Scegliere il responsabile, assegnare le responsabilità a ciascun membro del gruppo in base alle necessità).	Nessuna evidenza della decisione di formare uno o più gruppi di AV, scegliere il responsabile ed assegnare le responsabilità.	Alcune evidenze della decisione e dei criteri per formare un gruppo di AV, ma i criteri per la scelta delle sue dimensioni, la scelta del responsabile e l'assegnazione delle responsabilità non sono chiari.	Buone evidenze della decisione e dei criteri per creare il gruppo/i gruppi di AV e per definirne le dimensioni, ma l'assegnazione delle responsabilità all'interno del gruppo/dei gruppi non è stata formalmente definita.	Chiare evidenze della decisione e dei criteri per creare il gruppo/i gruppi di AV, sulla base di una valutazione del numero dei gruppi di AV e la loro dimensione; la creazione di tale gruppo/i è stata formalizzata con la nomina di un responsabile e l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità.	Forti evidenze della decisione e dei criteri per costituire il gruppo/i gruppi di AV, sulla base di una valutazione del numero dei gruppi di AV e della loro dimensione, documentando le motivazioni di tali scelte; la creazione del gruppo/dei gruppi è stata formalizzata con la nomina di un responsabile e l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità a ciascun membro.
3.2. Decidere se il manager/i manager debbano far parte del gruppo/dei gruppi di AV.	Nessuna evidenza di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV.	Alcune evidenze di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV, ma le valutazioni non sono chiare.	Buone evidenze di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV.	Chiare evidenze di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV, considerando la cultura dell'organizzazione ed indicando il possibile ruolo del/dei manager.	Forti evidenze di valutazioni formali rispetto alla decisione relativa alla partecipazione del/dei manager al gruppo/ai gruppi di AV considerando la cultura e le tradizioni dell'organizzazione ed indicando il ruolo dei manager nelle diverse fasi (dell'AV).
3.3. 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.	Nessuna evidenza di criteri per la selezione dei partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV.	Alcune evidenze di criteri per la selezione dei partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV ma non è basata, o lo è solo parzialmente, sulla conoscenza dell'organizzazione, gli <i>skill</i> personali e la rappresentatività delle persone selezionate.	Buone evidenze di criteri per la selezione della maggior parte dei partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV, basata su specifici criteri come la conoscenza dell'organizzazione, gli <i>skill</i> personali e la rappresentatività delle persone selezionate.	Chiare evidenze di criteri per la selezione di tutti i partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV, sulla base di specifici criteri documentati, come la conoscenza dell'organizzazione, gli <i>skill</i> personali e la rappresentatività delle persone selezionate.	Forti evidenze documentate di criteri per la selezione di tutti i partecipanti al gruppo di AV, basata sulla conoscenza dell'organizzazione, gli <i>skill</i> personali, la rappresentanza e partecipazione di tutte le funzioni interne coinvolte; le caratteristiche dei partecipanti selezionati sono state prese in considerazione nella definizione dei ruoli e nella formazione del gruppo/dei gruppi.

## Step 4 – Organizzare la formazione

Attività	1	2	3	4	5
4.1. Organizzare attività di informazione/formazione per leader e manager (top management e middle management) per promuovere senso di responsabilità ed impegno.	Nessuna evidenza di attività di informazione/formazione per leader e manager.	Alcune evidenze di attività di informazione/formazione. L'attività non coinvolge tutti i livelli interessati e/o non è adeguata a promuovere senso di responsabilità ed impegno.	Buone evidenze di attività di informazione/formazione destinata a leader e manager per promuovere senso di responsabilità ed impegno.	Chiare evidenze di attività di informazione/formazione basata sulle necessità dei diversi livelli del management e per promuovere senso di responsabilità e impegno ad ogni livello.	Forti evidenze di attività di informazione/formazione, organizzate in modo da tenere in considerazione diversi aspetti (modello, processo di AV, metrica, <i>step</i> , ecc.), e basate sulle necessità dei diversi livelli del management e finalizzata a promuovere senso di responsabilità e impegno ad ogni livello.
4.2. Preparare un piano per tutte le attività di formazione del gruppo/dei gruppi di AV.	Nessuna evidenza di un piano per le attività di formazione	Alcune evidenze di un piano per le attività di formazione, ma i contenuti sono parziali e non adeguati ai bisogni dei gruppi (completezza, tempi, docenti, ...)	Buone evidenze di un piano per le attività di formazione per il gruppo/i gruppi di AV; il piano è stato formalizzato ed i contenuti sono adeguati ai bisogni dei gruppi di AV (completezza, tempi, docenti, ...)	Chiare evidenze di pianificazione delle attività di formazione per il gruppo/i gruppi di AV; le attività sono state pianificate nel dettaglio, la fattibilità è stata verificata, il piano è stato formalizzato ed i contenuti sono adeguati ai bisogni dei gruppi (completezza, tempi, docenti, ...)	Forti evidenze di attività di formazione per il gruppo/i gruppi di AV; le attività sono state pianificate nel dettaglio, la fattibilità è stata verificata, il piano è stato formalizzato ed i contenuti sono adeguati ai bisogni dei gruppi (completezza, tempi, docenti, ...). Il piano include la verifica dell'efficacia delle attività di formazione.
4.3. Formare i membri del gruppo/dei gruppi di AV.	Nessuna evidenza di formazione del gruppo/dei gruppi di AV.	Alcune evidenze di realizzazione della formazione, ma la formazione non è completa rispetto al piano o non adeguata ai bisogni del gruppo/dei gruppi di AV, per i contenuti, la partecipazione, programmazione dei tempi ed i docenti.	Buone evidenze di realizzazione delle attività di formazione. La formazione rispetta i punti principali del piano ed è adeguata ai bisogni del gruppo/dei gruppi di AV, relativamente ai contenuti, alla partecipazione, alla programmazione dei tempi e ai docenti.	Chiare evidenze di realizzazione delle attività di formazione. I membri del gruppo/dei gruppi di AV hanno ricevuto un'adeguata formazione in base ai bisogni specifici di ogni membro ed in coerenza col piano di formazione.	Forti evidenze di realizzazione delle attività di formazione. I membri del gruppo/dei gruppi di AV hanno ricevuto un'adeguata formazione in base ai bisogni specifici di ogni membro ed in coerenza con il piano di formazione. L'efficacia della formazione è stata verificata con riscontro positivo.

## Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Attività	1	2	3	4	5
5.1. Raccogliere informazioni e documenti e metterli a disposizione del gruppo/dei gruppi di AV.	Nessuna evidenza di raccolta di documenti e informazioni da mettere a disposizione del gruppo/dei gruppi di AV.	Alcune evidenze di documenti resi disponibili, ma non sufficienti per fornire informazioni esaurienti su tutti i processi chiave e sui risultati dell'organizzazione e per tutte le aree del modello.	Buone evidenze di raccolta di documenti e informazioni riguardanti i processi chiave ed i risultati dell'organizzazione e la maggior parte delle aree del modello.	Chiare evidenze di raccolta di documenti e informazioni, messi a disposizione dei gruppi di AV, riguardanti i principali processi e risultati dell'organizzazione e tutte le aree del modello.	Forti evidenze di raccolta di documenti e informazioni, messi a disposizione dei gruppi di AV, riguardanti i principali processi, progetti e risultati dell'organizzazione e tutte le aree del modello. Forniscono informazioni sulla attività pianificate (plan), la loro realizzazione (do), la verifica (check) e il miglioramento (act) per tutte le aree del modello.
5.2. 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.	Nessuna evidenza di preparazione di liste dei punti di forza e delle aree da migliorare e/o di assegnazione di punteggi da parte dei membri del gruppo / dei gruppi di AV.	Alcune evidenze di <i>input</i> individuali con alcune indicazioni relative ai punti di forza le aree da migliorare e/o punteggi, ma non da parte di tutti i membri e/o non completi per ogni sottocriterio del CAF.	Buone evidenze di <i>input</i> individuali da parte di tutti i membri, con indicazione dei punti di forza, le aree da migliorare e/o punteggi, completi per ogni sottocriterio del CAF.	Chiare evidenze di <i>input</i> individuali con una lista dei punti di forza, delle aree da migliorare e punteggi da parte di tutti i membri del gruppo/dei gruppi di AV, completi per ogni sottocriterio del CAF; gli <i>input</i> sono dettagliati e ben strutturati per supportare le azioni di miglioramento.	Forti evidenze di <i>input</i> individuali con una lista dettagliata dei punti di forza, delle aree da migliorare e punteggi, da parte di tutti i membri del gruppo/dei gruppi di AV e completi per ogni sottocriterio del CAF; gli <i>input</i> individuali sono integrati da note e commenti per supportare le analisi e le azioni di miglioramento.
5.3. Il responsabile raccoglie i contributi e prepara la riunione di consenso creando tutte le condizioni per assicurarne il successo.	Nessuna evidenza di raccolta di <i>input</i> individuali da utilizzare nella riunione di consenso. Nessuna evidenza di preparativi per la riunione di consenso.	Alcune evidenze di raccolta di <i>input</i> individuali, ma non c'è aggregazione ed analisi dei dati da usare nella riunione di consenso. C'è limitata evidenza di preparativi per la riunione di consenso.	Buone evidenze di raccolta di <i>input</i> individuali e aggregazione dei dati per la riunione di consenso. La riunione di consenso è pianificata.	Chiare evidenze di raccolta, aggregazione ed analisi di <i>input</i> individuali per la riunione di consenso. Chiare evidenze di preparativi per la riunione di consenso (programmazione dei tempi e ruoli, disponibilità dei documenti)	Forti evidenze di raccolta, aggregazione ed analisi di <i>input</i> individuali come base per le valutazioni nella riunione di consenso. E' evidente una dettagliata pianificazione della riunione di consenso, con programmazione dei tempi, assegnazione dei ruoli, raccolta e disponibilità dei documenti, definizione delle regole e criteri per favorire il consenso, ecc.
5.4. Il gruppo di AV raggiunge il consenso sui punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi per ogni sottocriterio.	Nessuna evidenza di un vero processo di consenso sui punti di forza, sulle aree da migliorare ed i punteggi per ottenere una valutazione finale.	Alcune evidenze del processo di consenso, ma non copre tutti i sottocriteri relativi ai punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi.	Buone evidenze del processo di consenso per tutti i sottocriteri, relativo ai punti di forza, alle aree da migliorare ed ai punteggi.	Chiare evidenze del processo di consenso. E' efficace e completo di punti di forza, aree da migliorare e punteggi, impostato con un approccio ben definito. Le valutazioni sono formalmente documentate e accettate.	Chiare evidenze del processo di consenso. E' efficace e completo: le valutazioni individuali sono documentate ed il consenso è dato formalmente da tutti i partecipanti in merito ai punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi. Le valutazioni, le decisioni prese, gli scostamenti dalle valutazioni individuali ed il consenso sono registrati formalmente ed analizzati.

## QUESTIONARIO 2: PIANIFICAZIONE DEL MIGLIORAMENTO

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione					
Attività	1	2	3	4	5
<p>6.1. Stendere una relazione conclusiva, contenente i seguenti elementi per ciascun sottocriterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- punti di forza</li> <li>- aree da migliorare</li> <li>- punteggio</li> </ul>	Nessuna evidenza di stesura di una relazione conclusiva formale sulle attività di AV o la relazione non include informazioni sui punti di forza e/o le aree da migliorare e/o punteggio.	Alcune evidenze di stesura di una relazione conclusiva sulle attività di AV, che include alcune indicazioni sui punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi, ma le indicazioni non sono complete o non coprono ogni sottocriterio del modello.	Buone evidenze di stesura di una relazione finale che copre tutti i sottocriteri del modello, ed indica i punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi.	Chiare evidenze di stesura di una relazione finale che copre tutti i sottocriteri del modello, i punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi. La relazione contiene informazioni e commenti destinati all'organizzazione al fine di valutare le azioni correttive e di miglioramento.	Forti evidenze di stesura di una relazione finale che copre tutti i sottocriteri del modello, ed indica nel dettaglio i punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi. La relazione contiene informazioni e commenti destinati all'organizzazione al fine di valutare correttivi efficaci ed azioni di miglioramento, definendone importanza e priorità.
6.2. Presentare la relazione conclusiva ai vertici dell'organizzazione	Nessuna evidenza di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali.	Alcune evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali ma nessuna evidenza che sia stata presentata in occasione di riunioni formali e documentate.	Buone evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali dell'organizzazione in riunioni formali e documentate.	Chiare evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali dell'organizzazione. E' stata presentata e discussa in riunioni formali e documentate, con una dettagliata analisi dei punti di forza e dei punti deboli.	Forti evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali. E' stata presentata e discussa in riunioni formali e documentate, in cui è stata fatta una dettagliata analisi dei punti di forza e dei punti deboli ed una prima valutazione delle possibili aree su cui intervenire.
6.3. Comunicare i risultati più importanti al personale dell'organizzazione ed ai portatori di interesse.	Nessuna evidenza di comunicazione dei risultati dell'AV.	Alcune evidenze di comunicazione dei risultati più importanti, ma non è estesa a tutte le parti interne ed esterne coinvolte.	Buone evidenze di comunicazione dei risultati più importanti alle persone dell'organizzazione ed a tutti gli altri <i>portatori di interesse</i> .	Chiare evidenze di comunicazione dei risultati più importanti, con informazioni dettagliate, in modo formale e con gli strumenti adeguati. La comunicazione è rivolta alle persone dell'organizzazione ed agli altri <i>portatori di interesse</i>	Chiare evidenze di comunicazione dei risultati più importanti, con informazioni dettagliate, in modo formale e con gli strumenti adeguati. La comunicazione è rivolta alle persone dell'organizzazione ed agli altri <i>portatori di interesse</i> . L'informazione è chiaramente mirata a coinvolgere le parti interessate nelle azioni correttive e di miglioramento.

## Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sull' autovalutazione

Attività	1	2	3	4	5
7.1. Raccogliere tutte le proposte relative alle azioni di miglioramento, incluse le idee formulate durante l'AV.	Nessuna evidenza di raccolta di idee e proposte per le azioni di miglioramento.	Alcune evidenze di raccolta di proposte di miglioramento, ma senza il coinvolgimento delle funzioni interessate e/o senza un'analisi completa dei risultati dell'AV.	Buone evidenze di raccolta di proposte per le azioni di miglioramento, dalle funzioni coinvolte e per tutti i risultati dell'AV, prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV.	Chiare evidenze di raccolta formale di proposte per le azioni di miglioramento da tutte le funzioni coinvolte, a partire da e prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV. Le proposte derivano da un'analisi completa di tutti i risultati dell'AV.	Buone evidenze di raccolta formale di proposte per le azioni di miglioramento da tutte le funzioni coinvolte, a partire da e prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV. Le proposte si basano su un'analisi dettagliata e documentata (riunioni, ecc.) di tutti i risultati dell'AV all'interno di ogni funzione coinvolta
7.2. Definire le priorità delle azioni di miglioramento in base all'efficacia ed alla fattibilità.	Nessuna evidenza di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento o dell'adozione di criteri di determinazione delle priorità.	Alcune evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, ma i criteri non sono chiari o coerenti.	Buone evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, sulla base di criteri definiti e coerenti.	Chiare evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, sulla base di criteri definiti e coerenti. I criteri di definizione delle priorità sono documentati e prendono in considerazione l'impatto sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione, e la fattibilità delle azioni.	Forti evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento sulla base di criteri definiti e coerenti. L'analisi delle azioni possibili, i criteri di determinazione delle priorità e le valutazioni sono documentate e prendono in considerazione una valutazione quantizzata dell'impatto sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione, e la fattibilità delle azioni.
7.3. Definire un piano di azioni strutturato per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).	Nessuna evidenza di un piano di azioni o il piano di azioni non definisce le fasi principali delle attività (inizio, fasi delle attività, verifiche intermedie, verifiche finali ecc.)	Alcune evidenze di un piano di azioni, ma le fasi principali definite non si basano sul ciclo PDCA (approccio, diffusione, valutazione e riesame, ulteriori azioni di miglioramento )	Buone evidenze di un piano per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul ciclo PDCA (approccio, diffusione, valutazione e riesame, ulteriori azioni di miglioramento )	Chiare evidenze di un piano di azioni strutturato, relativo alle azioni di miglioramento selezionate, che definisce la programmazione per l'approccio, la diffusione delle azioni, la valutazione e il riesame durante lo sviluppo delle azioni. Ulteriori azioni di miglioramento.	Forti evidenze di piano di azioni strutturato, relativo alle azioni di miglioramento selezionate, che definisce, per le singole fasi ed attività, una programmazione dettagliata per l'approccio, la diffusione delle attività per le aree selezionate, la valutazione e il riesame durante lo sviluppo delle azioni. Il piano contiene la definizione delle future azioni di miglioramento e <i>follow-up</i>

<p>7.4. Stabilire modalità di valutazione della performance delle azioni e dei risultati .</p>	<p>Nessuna evidenza di una definizione di indicatori, obiettivi o metrica per tutte o per la maggior parte delle azioni di miglioramento.</p>	<p>Alcune evidenze di una definizione di indicatori, obiettivi o metrica, ma incompleta o inadeguata per misurare la performance ed i risultati delle azioni (mancanza di indicatori e/o target; mancanza di definizione della metrica, ...)</p>	<p>Buone evidenze di una definizione di indicatori, obiettivi e metrica, adeguata a misurare la performance ed i risultati delle azioni</p>	<p>Chiare evidenze di indicatori, obiettivi e metrica delle azioni di miglioramento , definiti in modo completo, quantitativo e coerente per ogni azione. Gli indicatori e gli obiettivi prendono in considerazione i risultati attesi, in termini di risultati (<i>output</i>) ed impatti (<i>outcome</i>).</p>	<p>Forti evidenze di indicatori, obiettivi e metrica delle azioni di miglioramento , definiti in modo completo, quantitativo e coerente per ogni azione. Gli indicatori e gli obiettivi prendono in considerazione i risultati attesi, in termini di <i>output</i> e <i>outcome</i>, efficacia, efficienza e <i>benchmarking</i> esterno.</p>
<p>7.5. Integrare il piano di azioni nel normale processo di pianificazione strategica.</p>	<p>Nessuna evidenza di correlazione tra il piano di azioni e la pianificazione strategica dell'organizzazione.</p>	<p>Alcune evidenze di integrazione del piano di azioni (ma limitatamente alla pianificazione dei tempi e/o pianificazione delle risorse e/o impatto delle azioni sugli obiettivi strategici.)</p>	<p>Buone evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici)</p>	<p>Chiare evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici, verifiche e revisioni e responsabilità)</p>	<p>Forti evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici, verifiche e revisioni, coinvolgimento dei <i>leader</i>, ecc); L'attività di AV ed il conseguente piano di azioni sono formalizzati come parte integrante della pianificazione e controllo strategico.</p>



## Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Attività	1	2	3	4	5
8.1. 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.	Nessuna evidenza di un piano di comunicazione per i principali portatori di interesse e/o con le informazioni appropriate.	Alcune evidenze di un piano di comunicazione (ma non è indirizzato ai principali portatori di interesse e/o le informazioni sono limitate)	Buone evidenze di un piano di comunicazione, indirizzato ai principali portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati. Il piano di comunicazione prende in considerazione alcune fasi delle attività di miglioramento.	Chiare evidenze di un piano di comunicazione, indirizzato a tutti i portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati. Il piano di comunicazione prende in considerazione le principali fasi delle attività di miglioramento.	Forti evidenze di un piano di comunicazione: il piano è completo e dettagliato, indirizzato a tutti i portatori di interesse, con informazioni esaurienti e con l'utilizzo dei mezzi di comunicazione più appropriati per i diversi <i>target group</i> . Il piano di comunicazione prende in considerazione tutte le diverse fasi delle attività di miglioramento.
8.2. Implementare il piano di comunicazione.	Nessuna evidenza di implementazione di un piano di comunicazione.	Alcune evidenze di implementazione di un piano di comunicazione (il piano di comunicazione è stato implementato solo parzialmente, non ha coinvolto tutti i portatori di interesse o non prende in considerazione tutte le fasi delle attività di miglioramento o non è stato rispettato)	Buone evidenze di implementazione del piano di comunicazione indirizzato ai diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati, realizzato in conformità a quanto pianificato o con limitate modifiche.	Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione indirizzato ai diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati, realizzato in conformità a quanto pianificato. L'implementazione è documentata.	Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione. L'efficacia della comunicazione (a diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati) è stata verificata e migliorata. L'implementazione è pienamente documentata.
8.3. Informare regolarmente i portatori di interesse coinvolti – in particolare le persone nell'organizzazione – sullo stato e sull'avanzamento del piano di comunicazione, includendo valutazioni ed esperienze.	Nessuna evidenza di informazioni ai portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze.	Alcune evidenze di comunicazioni sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, ma le informazioni non sono fornite regolarmente o sono limitate allo stato ed all'avanzamento del piano o sono limitate solo a pochi portatori di interesse.	Buone evidenze di informazioni fornite alle persone sullo stato, sull'avanzamento e le relative valutazioni ed esperienze. Le informazioni sono fornite regolarmente alle persone dell'organizzazione e sono limitate per altri portatori di interesse (solo alcune fasi, come inizio, fine delle attività, ...)	Chiare evidenze di informazioni fornite a tutti i portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, per tutte le principali fasi del piano di miglioramento.	Forti evidenze di informazioni fornite a tutti i portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, per tutte le principali fasi del piano di miglioramento. Le esperienze acquisite e le opportunità di ampliare tali esperienze vengono approfondite, documentate a comunicare.

## Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Attività	1	2	3	4	5
9.1. Definire in modo chiaro le responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti, e garantire trasparenza nell'assegnazione degli incarichi e delle responsabilità.	Nessuna evidenza di definizione delle responsabilità relative al programma ed ai progetti	Alcune evidenze di definizione delle responsabilità relative ai programmi e/o ai progetti, ma la coerenza dei ruoli con le responsabilità assegnate non è dimostrata. Limitata evidenza di trasparenza e delega delle responsabilità.	Buone evidenze di definizione delle responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti. Le responsabilità sono comunicate, garantendo trasparenza e delega delle responsabilità. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato ed i ruoli sono coerenti con le attività da svolgere.	Chiare evidenze di definizione delle responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato ed i ruoli sono coerenti con le attività da realizzare. La delega delle responsabilità è formalmente definita e comunicata per garantire trasparenza.	Forti evidenze di definizione delle responsabilità relative a tutto il programma di miglioramento ed ai singoli progetti ed attività ad un livello appropriato ed in coerenza con le attività da svolgere. La delega delle responsabilità è formalmente definita e comunicata a tutti i portatori di interesse per garantire trasparenza e per favorire il coinvolgimento e la collaborazione.
9.2. Implementare il piano di miglioramento rispettando la pianificazione.	Nessuna evidenza di implementazione del piano di miglioramento.	Alcune evidenze di implementazione del piano di miglioramento, ma sono evidenti notevoli difetti in termini di completezza, misura della diffusione, controlli, monitoraggio, modifiche alla pianificazione dovute a mancanza di risorse o modifiche delle priorità ecc.	Buone evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un sostanziale allineamento col piano originale. Gli scostamenti dal piano sono documentati e motivati. Non ci sono evidenti difetti in termini di completezza, ampiezza della diffusione, controlli, monitoraggio, modifiche alla pianificazione, dovuti a mancanza di risorse o modifiche delle priorità ecc.	Chiare evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un controllo strutturato. Gli scostamenti dal piano originale sono limitati e non riducono la completezza, ampiezza della diffusione, controlli o monitoraggio; Gli scostamenti sono analizzati, documentati e motivati.	Forti evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un controllo strutturato. Gli scostamenti dal piano originale sono analizzati, documentati e sono chiaramente finalizzati a migliorare la programmazione e ad assicurare raggiungimento degli obiettivi (completezza delle attività, ampiezza della diffusione, controlli, monitoraggio, ecc.)
9.3. Coinvolgere il personale nelle diverse azioni di miglioramento per assicurare una diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione	Nessuna evidenza di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento.	Alcune evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento e di un approccio di diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.	Buone evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento, non limitato alla realizzazione dei progetti, ma anche finalizzato a diffondere i progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.	Chiare evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento. Il coinvolgimento non si limita alla realizzazione dei progetti, ma è anche finalizzato a diffondere i progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione, definendo il coinvolgimento e ruoli delle diverse parti nel <i>follow-up</i> .	Forti evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento, non limitatamente alla realizzazione di progetti ma anche col chiaro intento di promuovere i progetti, e definendo il coinvolgimento ed il ruolo di altre parti, piani per il <i>follow-up</i> , impegni, obiettivi e responsabilità.

<p>9.4. Definire un approccio coerente per monitorare e valutare il piano di miglioramento .</p>	<p>Nessuna evidenza di un approccio definito per monitorare e valutare il piano di miglioramento</p>	<p>Alcune evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, ma l'approccio non è chiaro o coerente.</p>	<p>Buone evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento. L'approccio è definito in modo coerente.</p>	<p>Buone evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, in modo definito e formalizzato, con un approccio chiaro e coerente per le principali fasi delle attività fino al momento della visita on site.</p>	<p>Buone evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, in modo definito e formalizzato, con un approccio chiaro e coerente per le principali fasi delle attività fino al momento della visita on site, definendo le responsabilità e coinvolgendo i principali portatori di interesse.</p>
<p>9.5. Monitorare regolarmente l'implementazione delle azioni di miglioramento</p>	<p>Nessuna evidenza di monitoraggio dell'implementazione e delle azioni di miglioramento.</p>	<p>Alcune evidenze di monitoraggio delle fasi principali dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site, ma il monitoraggio delle fasi principali del processo non è garantito (principali <i>step</i> intermedi, fine dei progetti, indagini sui risultati ecc).</p>	<p>Buone evidenze di monitoraggio delle fasi principali dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site (principali <i>step</i> intermedi, termine dei progetti, indagini sui risultati ecc.).</p>	<p>Chiare evidenze di monitoraggio di tutte le fasi dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site , con un <i>feedback</i> formale sull'avanzamento dei lavori e sui risultati intermedi e finali ottenuti</p>	<p>Forti evidenze di monitoraggio di tutte le fasi dell'implementazione delle azioni di miglioramento fino al momento della visita on site, con coinvolgimento dei principali portatori di interesse e con un <i>feedback</i> formale sull'avanzamento dei lavori e sui risultati intermedi e finali ottenuti</p>

### QUESTIONARIO 3: MATURITA' ORGANIZZATIVA

Caratteristiche generali	0	I	R	M
1 Leadership e coerenza degli obiettivi Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	I manager elaborano e formulano una chiara <i>mission</i> . <b>Es.:</b> 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 stabiliscono <i>vision</i> e valori. Guidano ed ispirano il personale verso l'eccellenza. <b>Es.:</b> 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 realizzare <i>mission</i> , <i>vision</i> e valori.	I manager dimostrano la capacità di mantenere la coerenza degli obiettivi in un ambiente in continuo mutamento. <b>Es.:</b> I portatori di interesse sono confidenti della costanza degli obiettivi 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> .
2. Orientamento ai risultati Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione ha identificato i portatori di interesse e le aree di risultato significative <b>Es.:</b> Si pone l'attenzione sullo sviluppo di una cultura orientata ai risultati all'interno dell'organizzazione. L'organizzazione ha identificato i diversi portatori di interesse e li divide in categorie. L'organizzazione ha definito i risultati significativi collegati alla <i>mission</i> dell'organizzazione.	L'organizzazione definisce una serie di obiettivi e risultati da conseguire in base ai bisogni dei portatori di interesse. <b>Es.:</b> All'interno dell'organizzazione viene promossa sistematicamente una cultura orientata ai risultati. E' stata eseguita una prima valutazione dei bisogni e delle aspettative attuali e future dei portatori di interesse. E' stata definita una prima serie di obiettivi per rispondere ai bisogni dei principali portatori di interesse.	L'organizzazione monitora sistematicamente i risultati che ottiene ai fini del miglioramento continuo. <b>Es.:</b> I portatori di interesse sono coinvolti nella definizione e revisione di risultati ed obiettivi. L'organizzazione ha definito gli obiettivi di risultato per tutti i processi chiave. Questi obiettivi sono collegati al dimensionamento e alla pianificazione degli incarichi assegnati. Il personale conosce gli obiettivi relativi ai propri compiti e processi lavorativi. Il <i>management</i> supervisiona lo sviluppo organizzativo in termini di obiettivi di risultato per processi chiave e finanze.

Caratteristiche generali	0	I	R	M
3. Focalizzazione sul cliente Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti esistenti e di quelli potenziali. <b>Es.:</b> Il <i>management</i> ed il personale hanno una visione condivisa in merito ai clienti e ai loro settori di riferimento. Il personale comprende le richieste e le aspettative definite dalle normative relative ai servizi al cittadino/cliente.	L'organizzazione coinvolge i cittadini/clienti nella valutazione e nel miglioramento della performance. <b>Es.:</b> La prima misurazione sistematica della soddisfazione del cliente, delle aspettative e dei bisogni è stata effettuata e l'organizzazione sta lavorando sui relativi miglioramenti. Il <i>management</i> e gli impiegati sviluppano ed erogano servizi in risposta ai bisogni ed aspettative dei cittadini/clienti.	L'organizzazione risponde ai bisogni dei cittadini/clienti sviluppando ed erogando attività, prodotti e servizi. <b>Es.:</b> I risultati delle misurazioni della soddisfazione del cittadino/cliente ed il confronto con essi sono utilizzati allo scopo di rivedere e sviluppare strategie e piani d'azione per l'intera organizzazione; reagire adeguatamente quando si verificano dei problemi (rimostranze, ecc.). Gli impiegati hanno una visione poliedrica dei bisogni del cittadino/cliente – incluse eventuali esigenze al di fuori di quelle direttamente correlate coi prodotti/servizi chiave (trasparenza, coinvolgimento). Sia il <i>management</i> che il personale dimostrano interesse per i bisogni attuali e futuri del cliente attraverso la valutazione del loro comportamento e attitudini.
4. Gestione per processi ed obiettivi Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	I processi sono identificati e gestiti. <b>Es.:</b> All'interno dell'organizzazione è iniziata la diffusione di una cultura di gestione orientata ai processi. Sono stati identificati i processi chiave relativi alle aree significative.	L'implementazione della strategia e la pianificazione dell'organizzazione è resa possibile e garantita attraverso i processi. <b>Es.:</b> L'organizzazione ha completato l'identificazione di tutti i processi chiave. Le responsabilità dei processi chiave sono ben definite. Gli obiettivi per i processi chiave sono definiti in linea con la strategia e la pianificazione dell'organizzazione. L'organizzazione misura i risultati dei processi chiave in relazione agli obiettivi. L'organizzazione ha definito le basi di un sistema informativo che supporti la gestione dei processi.	L'efficacia dei processi è costantemente migliorata sulla base di misurazioni della performance interna, <i>benchlearning</i> e/o <i>benchmarking</i> . <b>Es.:</b> L'organizzazione ha una conoscenza dettagliata di tutti i processi attraverso un sistema informativo. Tutti i processi sono monitorati in base ai risultati e migliorati su base regolare. Le persone conoscono i processi nei quali sono coinvolte e conoscono gli obiettivi di tali processi. Sono adottate apposite procedure per assicurare che gli obiettivi siano segmentati ed i risultati siano utilizzati ai fini del miglioramento.

Caratteristiche generali	0	I	R	M
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione prende iniziative per sviluppare e coinvolgere il personale. <b>Es.:</b> Esiste un portfolio della formazione, che tiene conto delle esigenze di ulteriore sviluppo delle competenze del personale. L'organizzazione riconosce l'importanza di coinvolgere il personale nel processo decisionale. Il personale è invitato ad esprimere la propria opinione sullo sviluppo organizzativo.	L'organizzazione sviluppa le competenze e coinvolge le persone in modo strutturato per migliorare prodotti, servizi e processi. <b>Es.:</b> L'organizzazione identifica e sviluppa le competenze necessarie, preparando il personale ad accogliere ed adattarsi ai cambiamenti. L'organizzazione effettua diversi tipi di formazione e sviluppo delle competenze; misura e migliora la soddisfazione del personale e la motivazione; promuove la mobilità interna; coinvolge attivamente il personale nel processo per migliorare prodotti, servizi e processi.	L'organizzazione crea un ambiente di lavoro basato su valori condivisi ed una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione ( <i>empowerment</i> ) e riconoscimento. <b>Es.:</b> L'organizzazione premia ed apprezza il personale, in modo da sostenere l'impegno ed incoraggiare la fedeltà nei confronti dell'organizzazione. L'organizzazione formula una politica delle <i>risorse umane</i> in linea con la strategia e la pianificazione coinvolgendo le persone; crea un ciclo regolare di sviluppo delle <i>persone</i> (valutazione, formazione e dialogo); coinvolge il personale nello sviluppo delle strategie e dei piani d'azione, invitando a proporre ed attuare idee per il miglioramento.
6 Apprendimento, miglioramento e innovazione continui Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione impara dalle proprie attività e dalle proprie <i>performance</i> , e cerca opportunità di miglioramento. <b>Es.:</b> C'è una valutazione delle <i>performance</i> in aree significative. Il management ha avviato un confronto con altre organizzazioni per confrontarsi sul modo di operare. Sono stati avviati miglioramenti basati su valutazioni interne ed esterne.	All'interno dell'organizzazione è promosso il miglioramento continuo attraverso lo scambio di conoscenze e tenendo in considerazione i suggerimenti delle persone. <b>Es.:</b> L'organizzazione inizia ad integrare i principi del ciclo PDCA nel processo di miglioramento. L'organizzazione scambia esperienze con altre organizzazioni. L'organizzazione identifica opportunità ed ostacoli all'innovazione ed all'apprendimento. Il miglioramento continuo è supportato dal personale su base regolare, ad esempio eseguendo autovalutazioni. Il <i>management</i> incoraggia il personale ad assumersi responsabilità per le azioni di miglioramento	L'organizzazione pone sistematicamente in discussione lo status quo, incoraggia, accetta ed integra l'innovazione e confronta regolarmente la propria performance con altre organizzazioni. <b>Es.:</b> Il <i>management</i> riconosce l'importanza del rinnovamento strategico e della modernizzazione per adattarsi alle esigenze future, come le esigenze del cliente, assunzioni, politica. L'organizzazione conduce il <i>benchlearning</i> , sia internamente che esternamente. I progetti sono realizzati in base ai principi del ciclo PDCA. L'organizzazione si avvale di metodi creativi per svolgere iniziative tangibili di miglioramento che generano valore aggiunto.

Caratteristiche generali	0	I	R	M
7. Sviluppo delle <i>partnership</i> Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione identifica i <i>partner</i> . <b>Es.:</b> Il management è consapevole dell'importanza di gestire relazioni con altre organizzazioni e formare <i>partnership</i> . Sono state identificate le relazioni esterne e le <i>partnership</i> più importanti per l'organizzazione. L'organizzazione utilizza diverse forme di cooperazione con attori esterni.	L'organizzazione definisce formalmente <i>partnership</i> per ottenere vantaggi reciproci. <b>Es.:</b> Il management ha una chiara visione delle relazioni esterne e <i>partnership</i> più importanti e delle possibilità di sviluppo di queste, sulla base di un vantaggio reciproco chiaramente identificato. L'organizzazione è impegnata in <i>partnership</i> chiave formalizzate. Il personale è a conoscenza delle relazioni esterne e delle <i>partnership</i> rilevanti per il loro ruolo e per i loro incarichi.	L'organizzazione gestisce le <i>partnership</i> reciprocamente proficue per creare valore aggiunto e per ottimizzare l'impiego delle risorse. <b>Es.:</b> L'organizzazione assicura <i>partnership</i> sistematiche con tutti i <i>partner</i> di rilievo. Viene svolta una regolare valutazione dell'efficacia ed efficienza delle esistenti <i>partnership</i> e del loro miglioramento. L'organizzazione si impegna nella ricerca di nuovi <i>partner</i> .
8. Responsabilità sociale Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione è consapevole del proprio impatto sulla società (impatto sociale ed ambientale). <b>Es.:</b> L'organizzazione fa una distinzione tra la propria <i>mission</i> e la propria responsabilità sociale condivisa come istituzione pubblica. L'organizzazione identifica le aree d'impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione è attivamente coinvolta in attività relative alla responsabilità sociale e sostenibilità ecologica. <b>Es.:</b> L'organizzazione lavora su progetti reciprocamente vantaggiosi dal punto di vista sociale. L'organizzazione ha iniziato ad implementare iniziative con un impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione soddisfa o supera le principali aspettative e le richieste della comunità locale e – se del caso – di quella globale. <b>Es.:</b> Il <i>management</i> ha definito una <i>vision</i> sulle principali questioni riguardanti la responsabilità sociale condivisa, ed il personale condivide tale <i>vision</i> . L'organizzazione integra la <i>vision</i> nel piano strategico e nei piani operativi. L'organizzazione promuove opportunità e sviluppa iniziative per lavorare su progetti reciprocamente vantaggiosi con la società. L'organizzazione ha misurato la responsabilità sociale e la sostenibilità ecologica in alcune aree ed i risultati sono stati discussi.