



CAF

# Il Modello Common Assessment Framework Riconoscimento d'Eccellenza

Il presente documento costituisce la traduzione italiana di Improving Public Organisations Through Self-Assessment — Common Assessment Framework (CAF) Excellence Recognition (2025), curato dallo European CAF Resource Centre / EIPA (European Institute of Public Administration).

La traduzione è stata realizzata per favorire la diffusione del modello CAF e dei criteri di riconoscimento dell'eccellenza tra le amministrazioni pubbliche italiane.

Il testo mantiene la struttura e la terminologia dell'edizione originale, con lievi adattamenti redazionali per migliorarne la leggibilità nel contesto nazionale.

In caso di discrepanze interpretative, fa fede la versione originale in lingua inglese.

# Sommario

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Lista delle Abbreviazioni</b>                                                     | <b>4</b>  |
| <b>Prefazione</b>                                                                    | <b>5</b>  |
| <b>Executive summary</b>                                                             | <b>7</b>  |
| La Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF (CER)                         | 7         |
| Gli obiettivi della Procedura                                                        | 7         |
| Come funziona la Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF                 | 7         |
| Impatto del Riconoscimento di Eccellenza CAF                                         | 8         |
| Livelli di riconoscimento                                                            | 8         |
| I Pilastri della Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF                 | 9         |
| Pilastro 1: il processo di autovalutazione                                           | 9         |
| Pilastro 2: il processo di miglioramento                                             | 9         |
| Pilastro 3: la maturità TQM dell'organizzazione (l'ambito più ampio dell'eccellenza) | 9         |
| Il processo per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF                                | 10        |
| Il ruolo del Centro Risorse CAF Europeo                                              | 10        |
| Candidatura da parte degli utenti CAF                                                | 10        |
| Ruoli, compiti e profilo dei valutatori EFA (External Feedback Actors)               | 11        |
| Conclusioni                                                                          | 11        |
| <b>PARTE 1: Il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF (CER)</b>                          | <b>12</b> |
| 1. Uso efficace del modello CAF                                                      | 12        |
| 2. Il successo del CAF dipende dal modo in cui viene applicato                       | 12        |
| 3. Lavorare con il CAF significa anche avviare azioni di miglioramento               | 13        |
| 4. L'eccellenza è un processo continuo                                               | 13        |
| I principi della Procedura per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF                    | 13        |
| Pilastro 1: il processo di autovalutazione                                           | 14        |
| Pilastro 2: Il processo delle azioni di miglioramento                                | 16        |
| Pilastro 3: La maturità TQM dell'organizzazione                                      | 17        |
| Descrizione della scala di valutazione                                               | 18        |
| <b>PARTE 2: Il processo di Riconoscimento di Eccellenza CAF</b>                      | <b>21</b> |
| L'implementazione del Riconoscimento di Eccellenza CAF a livello nazionale           | 21        |
| Il ruolo del Centro Risorse CAF Europeo                                              | 22        |
| Requisiti per candidarsi al Riconoscimento di Eccellenza CAF                         | 22        |
| Fase 1: la domanda                                                                   | 23        |
| Fase 2: il processo di feedback                                                      | 24        |
| Fase 3: Decisione sul Riconoscimento di Eccellenza CAF                               | 26        |

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PARTE 3: I Valutatori EFA (External Feedback Actors)</b>                                       | <b>28</b> |
| Ruoli, compiti e profilo                                                                          | 28        |
| Competenze necessarie per i valutatori EFA del Riconoscimento di Eccellenza CAF                   | 28        |
| Formazione                                                                                        | 30        |
| Codice di Condotta e comportamento dei valutatori EFA                                             | 30        |
| <b>Appendice 1: I Livelli di riconoscimento CER</b>                                               | <b>32</b> |
| <b>Appendice 2.1: Schema di Valutazione del Pilastro 1</b>                                        | <b>35</b> |
| <b>Appendice 2.2: Schema di valutazione del Pilastro 2</b>                                        | <b>40</b> |
| <b>Appendice 2.3: Schema di valutazione sul Pilastro 3</b>                                        | <b>45</b> |
| <b>Appendice 3: Guida alla valutazione dell'eccellenza CAF</b>                                    | <b>55</b> |
| <b><i>Appendice 4: Modello di Rapporto di Feedback per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF</i></b> | <b>62</b> |
| <b><i>Appendice 5: Modulo per le organizzazioni candidate</i></b>                                 | <b>70</b> |
| <b><i>Appendice 6: Esempio di Riconoscimento d'Eccellenza CAF</i></b>                             | <b>72</b> |

## ***Lista delle Abbreviazioni***

CAF: Common Assessment Framework

CER: Riconoscimento di Eccellenza CAF (CAF Excellence Recognition)

ECU: Utente Efficace del CAF (Effective CAF User)

EUPAN: Rete Europea delle Amministrazioni Pubbliche (European Public Administration Network)

EFA: Attore di Feedback Esterno (External Feedback Actors)

NO: Organizzatore Nazionale (National Organization)

ReSPA: Scuola Regionale di Amministrazione Pubblica (Regional School for Public Administration)

SA: Autovalutazione (Self Assessment)

QM: Gestione della Qualità (Quality Management)

TQM: Gestione Totale della Qualità (Total Quality Management)

## Prefazione

A partire dalla fine degli anni '90, l'importanza della gestione della qualità nel settore pubblico è stata sempre più riconosciuta all'interno dell'Unione Europea.

Per unificare gli sforzi e iniziare un processo di apprendimento collaborativo in tutta l'Europa, i Ministri responsabili della Pubblica Amministrazione dell'UE hanno incoraggiato i loro Direttori Generali a promuovere scambi e cooperazione tra gli Stati membri, portando allo sviluppo di modelli, approcci e strumenti comuni di gestione della qualità.

Uno dei risultati più significativi di questa collaborazione è stata la creazione del Common Assessment Framework (CAF) nel 2000 - uno strumento europeo di gestione della qualità specifico per il settore pubblico.

Il CAF è stato sviluppato dal settore pubblico per il settore pubblico. Si basa sul principio che prestazioni organizzative eccellenti, soddisfazione dei clienti, coinvolgimento del personale e contributo alla società si ottengono attraverso strategie guidate dalla leadership, una pianificazione efficace, solide partnership, uso ottimale delle risorse e processi efficienti. Sono elementi centrali del CAF prestazioni eccellenti e buona governance, collaborazione tra le Pubbliche amministrazioni europee, ma anche collaborazione affidabile con Paesi al di fuori dell'Europa.

L'implementazione e il mantenimento dell'applicazione del CAF richiedono notevoli sforzi e risorse. È stato chiaro sin dall'inizio che gli utenti del CAF avevano bisogno di feedback non solo sulla metodologia, ma anche sul suo impatto. Le amministrazioni avevano la necessità di assicurarsi che le loro autovalutazioni fossero approfondite, che i loro piani di miglioramento generassero risultati e che l'organizzazione nel suo complesso stesse facendo reali progressi verso il TQM. Inoltre, avevano l'obiettivo di mostrare i loro progressi sia all'interno delle loro organizzazioni sia agli stakeholder esterni. Per questo motivo, nel 2009 è stata sviluppata la cosiddetta Procedura per il Feedback Esterno CAF (CEF-Procedure for CAF External Feedback) come risultato di un lavoro comune della Rete dei Corrispondenti Nazionali CAF.

Nella continua ricerca dell'eccellenza e nel contesto delle nuove tendenze e delle nuove esigenze degli utenti del settore pubblico, si è sentita negli anni successivi la necessità di aggiornare sia il modello CAF che la Procedura CEF. Ancora una volta, sono state intraprese azioni nella Rete dei Corrispondenti Nazionali CAF e all'interno della comunità CAF nel suo complesso. La nuova revisione si basa su indagini condotte tra le organizzazioni CAF e i valutatori esterni CAF (EFA-External Feedback Actors), condividendo le loro esperienze pratiche e raccomandazioni. La nuova Procedura, denominata CER (CAF Excellence Recognition, in italiano Riconoscimento d'Eccellenza CAF), emessa nel 2025 è una nuova versione della precedente CAF External Feedback, pubblicata nel 2013.

L'iniziativa per aggiornare la procedura CEF è nata dal Centro Nazionale CAF austriaco nel settembre 2022. La proposta è stata successivamente presentata ai Corrispondenti Nazionali CAF nell'ottobre 2022. È stato concordato un processo per l'aggiornamento, che includeva due indagini approfondite progettate per valutare le necessità e, nel complesso, la portata dell'aggiornamento della CEF.

Le indagini sono state progettate per analizzare i livelli di soddisfazione delle organizzazioni del settore pubblico e raccogliere informazioni dagli External Feedback Actors (EFA) e dagli utenti che avevano concluso positivamente l'applicazione della procedura (ECU, Effective CAF Users, in Italiano Utenti Efficaci CAF). I principali settori di indagine includevano il livello di soddisfazione nell'utilizzo della procedura CEF, la sua utilità, la visibilità ottenuta dall'organizzazione, la durata del riconoscimento ECU e le motivazioni per l'eventuale ripetizione del processo. Sono stati anche esaminati i ruoli degli Organizzatori Nazionali (National Organizers) e degli EFA, nonché valutate ulteriori prospettive più ampie sulla motivazione e la soddisfazione relativamente al processo CEF.

Sviluppate dal Gruppo di Lavoro per la Revisione del processo CEF, le indagini sono state condotte in

due fasi: gennaio-febbraio 2023 per le organizzazioni Effective CAF Users, e aprile-maggio 2023 per gli EFA e altri esperti CAF. Il processo è stato gestito a livello centrale dal Centro Risorse CAF Europeo presso EIPA, in stretta collaborazione con i Corrispondenti Nazionali CAF e i membri del gruppo di lavoro.

Si ringraziano in modo particolare tutti i Corrispondenti Nazionali CAF per i loro preziosi feedback e contributi all'aggiornamento del processo. Un ringraziamento particolare va ai membri dello specifico gruppo di lavoro per l'aggiornamento, che hanno esaminato ogni necessità e opportunità di aggiornamento e sviluppato il nuovo processo CER (CAF Excellence Recognition) nella sua forma attuale. Questo team include Italo Benedini (Italia, Centro Nazionale CAF), Philip Parzer (Austria, KDZ Centro per la Ricerca sull'Amministrazione Pubblica), Loredana Leon (Slovenia, Centro Nazionale CAF), Greta Hrehova (Slovacchia, Centro Nazionale CAF), Kenan Avdagić (Bosnia-Erzegovina, Centro Nazionale CAF), Olivera Damjanović e Slaven Bukarica (Centro Regionale di Gestione della Qualità dei Balcani Occidentali, Scuola Regionale di Amministrazione Pubblica, ReSPA), Isabelle Verschueren (Belgio, Centro Nazionale CAF), Katarzyna Dudzik (Polonia, Centro Nazionale CAF), Mimi Yotova (Bulgaria, Centro Nazionale CAF), e Tihana Puzić, con Gracia Vara e Amber Bolk (Centro Risorse CAF Europeo, Istituto Europeo della Amministrazione Pubblica).

Il loro sforzo collaborativo, guidato da un impegno condiviso per l'interesse comune riflette una profonda convinzione che il loro lavoro rappresenti un passo significativo per promuovere la buona governance della qualità in tutta Europa. Inoltre, mira a ispirare l'eccellenza e a diffondere questi standard a livello globale.

Il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF è stato illustrato nelle riunioni Operative dell'EUPAN e presentato ai Direttori Generali dell'EUPAN nel maggio 2025, durante la Presidenza polacca.

# Executive summary

## La Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF (CER)

La nuova versione vuole apportare un rinnovamento nella comunità CAF in Europa e oltre. L'iniziativa per una nuova revisione della procedura di riconoscimento CEF (CAF External Feedback) è una risposta agli sviluppi recenti del CAF (CAF 2020) e alle esigenze, aspettative e raccomandazioni degli utenti del CAF, valutatori ed esperti CAF e della rete internazionale del CAF, sulla base della loro ricca esperienza nel processo di implementazione. L'obiettivo di questa versione aggiornata è rendere più semplice la valutazione e il riconoscimento dell'eccellenza, semplificare gli sforzi per raggiungere l'eccellenza attraverso il CAF, con passaggi ancora più semplici e facili da seguire. Tutto ciò conservando l'impalcatura e i principi di base della vecchia Procedura CEF.

## Gli obiettivi della Procedura

La richiesta di un riconoscimento esterno per le organizzazioni del settore pubblico è un elemento significativo di valorizzazione del loro impegno nell'implementazione del CAF come modello di TQM. La richiesta del riconoscimento può derivare da varie motivazioni ed obiettivi ha implicazioni significative sia per le organizzazioni stesse che per i loro stakeholder. Gli obiettivi del CER possono essere riassunti come segue:

- valorizzazione e validazione dell'impegno: le organizzazioni del settore pubblico spesso operano in un sistema definito di responsabilità e controlli. In quest'ambito, l'implementazione del TQM attraverso il CAF può comportare notevoli sforzi, risorse e impegno. Il riconoscimento esterno serve come convalida formale che i loro sforzi stanno portando a miglioramenti significativi in termini di qualità e prestazioni; nello stesso tempo, il feedback ricevuto guida le organizzazioni verso una maggiore maturità, attraverso livelli crescenti di riconoscimento.
- Benchmarking e confronto: puntare all'eccellenza e a un riconoscimento esterno fornisce alle organizzazioni elementi per confrontare le proprie prestazioni con entità simili. Questo confronto aiuta a comprendere la loro posizione rispetto a organizzazioni simili e fornisce un punto di riferimento per il miglioramento continuo.
- Credibilità e fiducia: essere riconosciuti per l'applicazione di principi e criteri di eccellenza aumenta la credibilità dell'organizzazione. Dimostra agli stakeholder, compresi cittadini, dipendenti e partner, che l'organizzazione è impegnata verso alti standard ed è determinata a dimostrare la responsabilità delle sue prestazioni.

## Come funziona la Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF

I valutatori CAF (CAF EFA) forniscono un'analisi tecnica approfondita e obiettiva delle prestazioni dell'organizzazione. Il loro feedback include valutazioni dettagliate e motivate dei vari step del processo di implementazione del CAF, dei risultati ottenuti e dell'aderenza ai principi di eccellenza, che sono ineguagliabili guide per identificare lacune e opportunità di miglioramento.

L'interazione con valutatori esterni esperti apre nuove prospettive e idee per il miglioramento della qualità. Incoraggia le organizzazioni a pensare oltre il loro contesto immediato e a considerare approcci innovativi che hanno avuto successo altrove.

## Impatto del Riconoscimento di Eccellenza CAF

Il feedback esterno per conseguire il Riconoscimento d'Eccellenza aiuta le organizzazioni a identificare i risultati raggiunti e le aree di miglioramento, affinando le strategie per soddisfare standard di qualità elevati e le aspettative degli stakeholder. Guida le future iniziative di qualità, consentendo la definizione degli obiettivi, il miglioramento delle pratiche gestionali e lo sviluppo continuo.

Il riconoscimento inoltre promuove la motivazione del personale, rafforzando una cultura dell'eccellenza. Esternamente, migliora la reputazione dell'organizzazione tra gli stakeholder, evidenziando capacità di leadership nella gestione della qualità e impegno verso standard elevati.

Inoltre, aumenta la fiducia e l'impegno verso gli stakeholder, dimostrando trasparenza, responsabilità e dedizione al miglioramento e rafforzando iniziative di supporto e partnership.

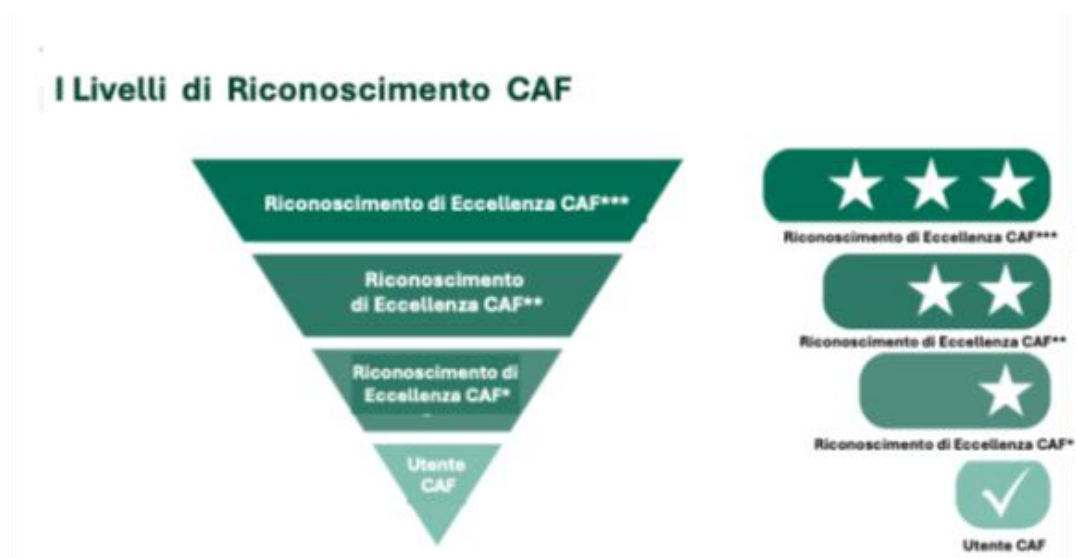
## Livelli di riconoscimento

A seconda dell'esperienza nell'applicazione del CAF e del grado di maturità, possono essere assegnati all'organizzazione tre diversi livelli di riconoscimento:

- Riconoscimento dell'Eccellenza CAF\* (1 stella)
- Riconoscimento dell'Eccellenza CAF\*\* (2 stelle)
- Riconoscimento dell'Eccellenza CAF\*\*\* (3 stelle)

Un riconoscimento di base, chiamato 'Utente CAF' (CAF User), può essere assegnato alle organizzazioni che dimostrano un uso efficace del modello CAF, attraverso il semplice completamento dell'autovalutazione e la definizione di un piano di miglioramento. Il termine Utente CAF viene assegnato dopo una semplice verifica, da parte dell'Organizzatore Nazionale, della coerenza e completezza della documentazione relativa, senza l'applicazione degli schemi di valutazione per i pilastri 1, 2 e 3 (vedi Appendici 2.1, 2.2 e 2-3).

La descrizione completa dei diversi livelli di riconoscimento è riportata nell'Appendice 1 – Livelli di Riconoscimento CER.



La Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF si basa su tre pilastri, che coprono completamente il processo di applicazione CER e la valutazione della maturità TQM dell'organizzazione:



## I Pilastri della Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF

### Pilastro 1: il processo di autovalutazione

L'autovalutazione è la base per l'identificazione, la pianificazione e l'implementazione del miglioramento all'interno dell'organizzazione. Nel primo pilastro della Procedura CER, la qualità del processo di autovalutazione è elemento centrale. I valutatori EFA valuteranno la capacità dell'organizzazione di effettuare un'autovalutazione efficace, ben pianificata e corretta (conformemente alle linee guida CAF). L'autovalutazione deve identificare punti di forza e aree di miglioramento, idee e proposte su cui basare un piano di miglioramento. Non è compito degli EFA valutare i punteggi assegnati dall'organizzazione ai criteri e sottocriteri CAF nell'autovalutazione CAF.

Invece, i valutatori EFA devono valutare la capacità dell'organizzazione di effettuare un'autovalutazione efficace, ben pianificata e corretta, basata sugli step descritti nel modello CAF e dalla procedura CER.

### Pilastro 2: il processo di miglioramento

Il successivo elemento importante per un'efficace implementazione del CAF è quello di agire sui risultati dell'autovalutazione. Le azioni di miglioramento a ciò finalizzate devono essere priorizzate e tradotte in un piano di miglioramento per la successiva implementazione. In questo secondo pilastro della Procedura, i valutatori EFA esamineranno le procedure di pianificazione adottate e il processo seguito per l'implementazione monitorata e controllata del piano di miglioramento.

### Pilastro 3: la maturità TQM dell'organizzazione (l'ambito più ampio dell'eccellenza)

Uno degli obiettivi del modello CAF è guidare le organizzazioni del settore pubblico verso l'applicazione dei valori TQM. Applicando il modello CAF, questi valori dovrebbero - nel tempo - diventare parte della cultura dell'organizzazione. Lo schema di valutazione della maturità TQM si basa quindi sugli otto Principi fondamentali dell'Eccellenza, considerati come elementi di base del TQM. La valutazione riguarda il livello di maturità raggiunto dall'organizzazione nel suo insieme, considerando in particolare l'effetto su di essa generato dall'autovalutazione e dalle azioni di miglioramento a seguito dell'utilizzo del modello CAF.

## Il processo per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF

L'Organizzatore Nazionale CAF è responsabile dell'implementazione del CAF a livello nazionale. Questo ruolo può essere ricoperto anche da un'organizzazione regionale designata da più Paesi per agire come Organizzatore Nazionale CAF.

L'Organizzatore Nazionale seleziona un gruppo di valutatori EFA.

Un principio fondamentale della Procedura CAF per il Riconoscimento dell'Eccellenza è che le organizzazioni devono poter partecipare al percorso di riconoscimento a costo minimo.

Le linee guida per la Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF sono descritte nel presente documento. Seguendo queste linee guida, gli Stati Membri sono in grado di garantire che i processi della Procedura siano organizzati secondo criteri di qualità e omogeneità e che - di conseguenza - l'attestato Effective CAF User (in italiano: Utente Efficace CAF) sia ampiamente accettato e riconosciuto in tutta l'Unione Europea e oltre.

## Il ruolo del Centro Risorse CAF Europeo

Oltre a gestire l'implementazione del Modello CAF, il Centro Risorse CAF Europeo presso l'Istituto Europeo di Pubblica Amministrazione (EIPA) di Maastricht supporta gli Stati Membri nell'implementazione della Procedura di riconoscimento d'eccellenza CAF (CAF Excellence Recognition - CER) attraverso una serie di iniziative. Prima di tutto, promuove la Procedura a livello europeo, guidando i Corrispondenti Nazionali CAF alla sua applicazione e offrendo uno schema di formazione europeo comune per i valutatori EFA. Inoltre, supporta gli Stati Membri che non hanno un Organizzatore Nazionale e organizza la Procedura per i membri non UE che non hanno un Centro Nazionale CAF e per le istituzioni europee.

## Candidatura da parte degli utenti CAF

Ogni organizzazione pubblica che utilizza il CAF può candidarsi per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF alle seguenti due condizioni:

- la domanda deve essere presentata non prima di sei mesi ma non oltre dodici mesi dopo che il piano di miglioramento CAF è stato definito e sviluppato.
- L'organizzazione si deve registrare come Utente CAF nel proprio paese o deve essere già registrata come Utente CAF nel database europeo degli utenti CAF, gestito da EIPA.

L'organizzazione richiedente passerà quindi attraverso le diverse fasi della Procedura per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF:

- Fase 1: la domanda;
- Fase 2: il processo di fornitura del feedback;
- Fase 3: la decisione finale e l'assegnazione del Riconoscimento d'Eccellenza CAF.

## Ruoli, compiti e profilo dei valutatori EFA (External Feedback Actors)

I valutatori EFA svolgono un ruolo cruciale nella Procedura. I compiti principali degli EFA sono i seguenti:

- Effettuare una analisi approfondita e ragionata dell'implementazione del CAF nell'organizzazione, dimostrata dal processo di autovalutazione e dalle azioni di miglioramento e una valutazione sul se e come l'organizzazione è impegnata nell'implementazione dei valori TQM. Questa analisi si basa sui tre pilastri della procedura CER sopra citati e sui requisiti dei diversi livelli di riconoscimento.
- Fornire feedback sui punti di forza e sulle aree di miglioramento e suggerimenti riguardanti il processo di implementazione del CAF.
- Supportare e rinnovare l'entusiasmo nell'organizzazione per uno sviluppo olistico della qualità e per un'autovalutazione con il modello CAF.

I valutatori EFA devono possedere competenze personali e professionali, una condotta rispettosa dei tempi del processo e appropriata, piena obiettività nella valutazione. Gli EFA inoltre devono aver partecipato a un corso di formazione specifico a livello europeo o nazionale.

## Conclusioni

La Procedura per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF potenzia l'utilità del CAF per le organizzazioni del settore pubblico.

Questa procedura fornisce un meccanismo formale per confrontare le proprie prestazioni rispetto a standard di qualità stabiliti e con organizzazioni simili, aiutandole a identificare i punti di forza e le aree di miglioramento.

Il feedback strutturato ottenuto da valutatori appartenenti alla pubblica amministrazione (pari) e/o esperti nei processi della pubblica amministrazione offre motivazioni e preziose idee, rendendo il processo di valutazione più significativo e orientato all'azione.

Focalizzandosi sul miglioramento continuo, la procedura incoraggia le organizzazioni a superare gli attuali standard di qualità, favorendo una cultura di sviluppo continuo ed eccellenza.

Il feedback esterno da parte di pari ed esperti fornisce una valutazione obiettiva, spesso più critica e imparziale rispetto alle valutazioni interne, portando a una comprensione più approfondita delle proprie prestazioni. Il confronto con i valutatori esterni favorisce anche il confronto con nuove prospettive e idee innovative, che possono contribuire significativamente alle strategie di miglioramento.

Il feedback ricevuto copre vari aspetti delle prestazioni dell'organizzazione, tra cui l'efficienza dei processi, la soddisfazione dei clienti e il coinvolgimento del personale, fornendo una visione olistica dello stato attuale dell'organizzazione.

Ottenere il riconoscimento attraverso questa procedura non solo migliora la soddisfazione dei dipendenti e della dirigenza, riconoscendo il loro duro impegno, ma li motiva anche a continuare a perseguire l'eccellenza. Questo processo di riconoscimento inoltre migliora la responsabilità e la trasparenza, dimostrando agli stakeholder che l'organizzazione è impegnata a mantenere alti standard di qualità. Infine, migliora significativamente la reputazione dell'organizzazione, dimostrando ai cittadini, ai partner e ad altre entità del settore pubblico che l'organizzazione è leader nella qualità e dedita al miglioramento continuo.



## **PARTE 1: Il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF (CER)**

### **1. Uso efficace del modello CAF**

L'uso del modello CAF fornisce all'organizzazione un importante quadro di riferimento per avviare un processo di miglioramento continuo. Il CAF offre:

- una valutazione basata su evidenze, rispetto a una serie di criteri ampiamente accettati nel settore pubblico;
- opportunità di identificare i progressi e conseguire livelli di realizzazione eccellenti;
- un mezzo per ottenere un orientamento coerente al miglioramento e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare l'organizzazione;
- un collegamento tra i diversi risultati da raggiungere e i fattori abilitanti;
- un mezzo per coinvolgere il personale nel processo di miglioramento;
- opportunità per promuovere e condividere buone pratiche all'interno di diverse aree dell'organizzazione e con altre organizzazioni;
- un mezzo per integrare varie iniziative di qualità nelle normali pratiche;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso periodiche autovalutazioni.

Il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF è stato creato per supportare ulteriormente le organizzazioni nell'uso più efficace del CAF nel loro percorso di gestione della qualità e per sfruttarne al massimo le caratteristiche. Ci sono tre motivi principali per cui è importante usare il CAF in modo efficace e avere dei feedback sul suo efficace utilizzo:

### **2. Il successo del CAF dipende dal modo in cui viene applicato**

La metodologia per implementare il CAF in un'organizzazione non è basata su rigide regole da seguire, ma è un insieme di step basati sull'esperienza e su applicazioni di successo consolidate nel corso di molti anni di lavoro con il CAF. Un'implementazione di successo del CAF dipende dal modo in cui il modello CAF viene applicato nell'organizzazione.

È, pertanto, utile per le organizzazioni ricevere feedback sull'utilizzo del Modello al fine di migliorare ulteriormente l'efficacia.

### 3. Lavorare con il CAF significa anche avviare azioni di miglioramento

Applicare il modello CAF in modo efficace non significa solo eseguire un'autovalutazione, ma comporta anche creare un piano di miglioramento e attuare le azioni di questo piano. Ricevere feedback su questo piano e su come è stato attuato costituisce una modalità importante con cui la Procedura di Riconoscimento dell'Eccellenza CAF può fornire valore aggiunto.

Un altro motivo importante è l'aspetto motivazionale. Come l'esperienza in molti progetti ha dimostrato, la motivazione e l'entusiasmo sono solitamente piuttosto alti nelle organizzazioni quando si avvia il piano di miglioramento. La sfida, tuttavia, è continuare e completare con successo questi sforzi. Il feedback esterno può quindi aiutare le organizzazioni a mantenere lo slancio ed evitare di perdere la loro motivazione.

### 4. L'eccellenza è un processo continuo

Gli otto Principi di Eccellenza costituiscono la base del modello CAF. Le organizzazioni che stanno iniziando a implementare il CAF hanno l'ambizione di crescere verso l'eccellenza delle loro prestazioni e introducono attraverso l'uso del CAF la cultura dell'eccellenza nell'organizzazione.

L'uso efficace del CAF dovrebbe, nel tempo, portare allo sviluppo di questa cultura all'interno dell'organizzazione.

Ricevere feedback su questo aspetto può aiutare le organizzazioni in questo percorso.

## I principi della Procedura per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF

Ci sono cinque principi generali alla base della Procedura per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF:

1. La Procedura si basa su uno schema comune europeo, da implementare secondo i contesti nazionali su base volontaria.
2. La Procedura promuove il feedback sull'implementazione del CAF e sui suoi effetti sull'organizzazione. Questo feedback è fornito dai Valutatori EFA, che hanno ricevuto la necessaria formazione dal Centro Risorse CAF Europeo e/o dagli Organizzatori Nazionali.
3. La Procedura CAF per il Riconoscimento dell'Eccellenza porta a uno di tre possibili livelli di Riconoscimento dell'Eccellenza CAF (\*, \*\*, \*\*\*), che sarà valido per tre anni.
4. La decisione e la responsabilità di implementare la Procedura per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF a livello nazionale appartengono a ciascun Stato Membro/Organizzatore Nazionale. O, come descritto sopra, nel caso in cui non vi sia una decisione formale di avere un Organizzatore Nazionale, il Centro Risorse CAF Europeo fornirà supporto.
5. La Procedura CAF per il Riconoscimento dell'Eccellenza si basa su tre pilastri. Questi pilastri sono illustrati in dettaglio nella parte successiva di questa procedura e nei vari schemi di valutazione e guide al punteggio contenuti nelle rispettive appendici.

## Pilastro 1: il processo di autovalutazione



La qualità dell'autovalutazione è la base per il successo dei futuri miglioramenti. Nel primo pilastro del processo di Riconoscimento d'Eccellenza CAF, la qualità del processo di autovalutazione è centrale. Per approfondire la qualità del processo di autovalutazione, devono essere analizzati i relativi step da 1 a 3 del processo. Per guidare la valutazione di questi step, è stato sviluppato uno schema di valutazione, traducendo gli step in azioni specifiche. Di seguito è riportato un esempio delle diverse azioni definite per lo step 1 del processo di autovalutazione. Per una descrizione dettagliata di tutti gli step, vedere l'Appendice 2.1: Schema di Valutazione del Pilastro 1.

| Pilastro 1 del processo di autovalutazione – Gli step |                                                                        |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Step 1:                                               | decidere come organizzare, pianificare e comunicare l'autovalutazione. |
| Step 2:                                               | organizzare informazione/formazione e preparare l'autovalutazione.     |
| Step 3:                                               | eseguire l'autovalutazione.                                            |

Il punteggio assegnato dai valutatori all'organizzazione si basa su scale di valutazione chiare e semplici, in grado di riconoscere la capacità di effettuare un'autovalutazione efficace e ben pianificata e di aumentare la comprensione dell'organizzazione e dei principi fondamentali dell'eccellenza. La scala 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 efficace.       |
| 5 | Le attività sono state svolte in modo eccellente.     |

Questa scala di valutazione è stata dettagliata per ogni azione in descrittori, che definiscono la possibile interpretazione della situazione reale dell'organizzazione rispetto al tema specifico.

Per una spiegazione ulteriore del punteggio e del suo utilizzo, fare riferimento all'Appendice 3 – Guida al Punteggio del Riconoscimento dell'Eccellenza CAF.

Di seguito è riportato un esempio dello schema di valutazione per lo step 1 del Pilastro 1.

| Step 1: Decidere come organizzare, pianificare comunicare l'auto-valutazione (Self Assessment, SA)                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Livello                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1                                                                                                                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                               | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1.1 Assicurare una chiara decisione del management sugli obiettivi, definire il piano di gestione del progetto (ad esempio, responsabilità, tempistica, risorse, formazione, definizione dello schema di valutazione ecc.) e l'ambito (ad esempio, il l'autovalutazione copre l'intera organizzazione o solo parti / unità / dipartimenti). | <p>Nessuna evidenza di una decisione chiara presa in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Nessuna evidenza di un piano di gestione del Progetto.</p> <p>Non c'è un ambito chiaramente definito per l'autovalutazione.</p> | <p>Limitata evidenza di consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Piano di gestione del progetto incompleto.</p> <p>La scelta dell'ambito è definita, ma non è chiaro il razionale per la scelta.</p> | <p>C'è evidenza di una decisione formale, in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Piano di gestione del progetto dettagliato, ma non del tutto completo o coerente.</p> <p>La scelta dell'ambito e il relativo razionale sono definiti.</p> | <p>Chiara evidenza di una decisione formale in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Il piano di gestione del progetto è completo, dettagliato e coerente.</p> <p>Razionale chiaro per la scelta dell'ambito e i relativi obiettivi sono chiaramente definiti.</p> | <p>Forte evidenza di una decisione ben documentata in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Il piano di gestione del progetto è dettagliato per tutti gli elementi; la coerenza dei contenuti mostra riflessioni profonde e informate.</p> <p>Razionale chiaro per la scelta dell'ambito; gli obiettivi sono chiaramente definiti, in un'ottica di continuità e di ampliamento delle prospettive a lungo termine.</p> |

## Pilastro 2: Il processo delle azioni di miglioramento



Il secondo elemento importante per un'efficace implementazione del CAF è l'uso dei risultati dell'autovalutazione per migliorare l'organizzazione. Le conclusioni emerse dall'autovalutazione devono essere priorizzate e tradotte in un piano di miglioramento che copra una lista (limitata) di azioni opportunamente scelte. Il secondo pilastro del CAF si concentra su questa fase dell'implementazione del CAF e copre gli step da 4 a 6 del processo. Questi step forniscono un'analisi dettagliata di come è impostato il piano di miglioramento, della qualità di questo piano e di come viene dettagliato, comunicato, implementato e monitorato per produrre un reale valore aggiunto per l'organizzazione.

Per il riconoscimento d'Eccellenza iniziale (CER\*), la valutazione è limitata agli step 4 e 5, in quanto è volta a verificare la pianificazione e il processo di miglioramento e non è destinata alla valutazione dei risultati delle azioni di miglioramento, mentre per i riconoscimenti CER \*\* e CER \*\* comprende anche lo step 6, finalizzato a verificare la gestione dei progetti di miglioramento fino al riesame dei risultati raggiunti.

| Step del Pilastro 2                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Step 4: redigere un piano di miglioramento, basato sul rapporto di auto-valutazione approvato. |
| Step 5: definire, implementare e monitorare le azioni di miglioramento.                        |
| Step 6: gestire i progetti di miglioramento e riesaminare i relativi risultati.                |

Come nel Pilastro 1, tutti questi passaggi vengono tradotti in azioni specifiche e valutati con la stessa scala di valutazione a cinque livelli presentata sopra. Per una presentazione delle diverse azioni degli step del pilastro 2 vedere l'Appendice 2.2 – Schema di valutazione del Pilastro 2, e per l'assegnazione dei punteggi la Guida in Appendice 3.

## Pilastro 3: La maturità TQM dell'organizzazione



Il terzo pilastro della procedura Riconoscimento dell'Eccellenza CAF si concentra sugli otto Principi di Eccellenza e sull'applicazione di questi principi, in particolare come conseguenza della autovalutazione, dopo l'applicazione del modello CAF.



Il team di valutazione esamina il livello di maturità raggiunto dall'organizzazione, osservando in particolare il miglioramento derivato dall'auto-valutazione e dal piano d'azione conseguente, e se questi abbiano stimolato l'introduzione e lo sviluppo di una cultura di eccellenza all'interno dell'organizzazione.

La scala di valutazione ha quattro livelli:

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

## Descrizione della scala di valutazione

La scala utilizza un approccio incrementale con quattro livelli distinti:

- O (livello iniziale non raggiunto): il livello iniziale non è stato raggiunto.
- I (Livello iniziale): è il livello di base; i requisiti di base sono soddisfatti.
- R (Livello di realizzazione): questo livello si basa sul livello iniziale (I) per cui devono essere soddisfatti tutti i requisiti, più criteri aggiuntivi e più avanzati; è rappresentato di conseguenza come "I +" nella tabella.
- M (Livello di maturità): questo rappresenta un livello più alto, includendo tutti i requisiti del livello di realizzazione (R) più criteri ulteriori e più sofisticati; è rappresentato di conseguenza come "R +" nella tabella.

Questo approccio incrementale garantisce che ogni livello incorpori ed espanda i requisiti del livello precedente, rafforzando quindi progressivamente l'implementazione.

L'estensione della valutazione dei principi e il livello necessario per ottenere il riconoscimento varia per i tre livelli di riconoscimento, poiché livelli più alti di riconoscimento richiedono all'organizzazione di dimostrare un livello maggiore di maturità organizzativa. Vedi Appendice 3 – Guida alla valutazione del riconoscimento di eccellenza del CAF.

Di seguito è riportato un esempio di schema di valutazione (per il principio di leadership):

| Leadership                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'eccellenza della leadership si coniuga con una leadership visionaria e ispiratrice che basa le decisioni su prove e fatti. I leader definiscono una chiara missione, una visione e dei valori e assicurano la capacità, la resilienza e la fiducia del pubblico. Creano e mantengono l'ambiente interno e la cultura organizzativa in cui le persone possono essere pienamente coinvolte e responsabilizzate nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e di alti livelli di eccellenza. |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Livello                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0                                                                     | I – Iniziale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | R – Realizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | M – Maturità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Definizioni chiave</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Il livello iniziale non è stato raggiunto.                            | I leader stabiliscono una chiara missione basata sui requisiti legislativi e normativi, oltre che sulle aspettative degli stakeholder.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | I + I leader mettono costantemente in discussione e rivedono la strategia dell'organizzazione per mantenere la resilienza e garantire l'agilità organizzativa. Ispirano i dipendenti e li guidano verso l'eccellenza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | R + I leader stabiliscono una visione strategica che comprende la capacità organizzativa, la resilienza e la fiducia del pubblico. Dimostrano la capacità di mantenere la costanza degli obiettivi in un ambiente in continua evoluzione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Spiegazione</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Non c'è evidenza che la leadership venga esercitata in modo efficace. | <p>I leader definiscono la missione, la visione, gli obiettivi strategici e il quadro strutturale dell'organizzazione.</p> <p>I leader comunicano, spiegano e aggiornano la missione, la visione, i valori, gli obiettivi, le regole organizzative, le strutture e le procedure ai dipendenti e agli stakeholder.</p> <p>I leader definiscono strutture manageriali, processi, funzioni, responsabilità e competenze adeguate.</p> | <p>I leader definiscono la strategia, basata sulla visione, sulla missione e sui valori dell'organizzazione, e ne valutano le prestazioni.</p> <p>I leader si impegnano a definire, mantenere e sviluppare strutture organizzative adeguate e approcci sistematici per realizzare in modo efficiente ed efficace la missione e la visione.</p> <p>I leader responsabilizzano, guidano e ispirano il personale a contribuire agli obiettivi e al miglioramento dell'organizzazione.</p> <p>I leader definiscono un insieme equilibrato di risultati ed esiti e valutano le prestazioni e l'impatto dell'organizzazione.</p> <p>I leader riorganizzano la struttura dell'organizzazione in base alle esigenze, ai cambiamenti interni ed esterni.</p> | <p>I leader sviluppano costantemente la struttura e i sistemi dell'organizzazione in base ai requisiti e alle dinamiche interne ed esterne, per fornire un quadro organizzativo per prestazioni eccellenti.</p> <p>I leader lavorano costantemente all'ulteriore sviluppo di una cultura organizzativa eccellente insieme a tutti gli stakeholder interni ed esterni.</p> <p>I leader e i manager sono percepiti come modelli di ruolo. I leader promuovono la fiducia reciproca, una cultura dell'apprendimento e stimolano i dipendenti a sviluppare le proprie competenze.</p> <p>L'empowerment e la cultura della delega sono ampiamente promossi e le persone sono sostenute efficacemente per raggiungere gli obiettivi personali e organizzativi.</p> |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                       | Mission<br>Regolamento organizzativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Strategia<br>Valori (ad es. Codice di Condotta, Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - SDG)<br>Obiettivi (a livello dell'organizzazione e individuali)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Vision<br>Valutazione della leadership<br>Cultura del feedback<br>Comunità di pratica<br>Laboratori di innovazione<br>Previsione strategica<br>Tecniche e strumenti di un leader efficace (come il sistema di motivazione e valutazione, l'approccio alla leadership incentrato sull'uomo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



## PARTE 2: Il processo di Riconoscimento di Eccellenza CAF



### L'implementazione del Riconoscimento di Eccellenza CAF a livello nazionale

Gli Stati Membri devono considerare e seguire le linee guida comuni per il processo di Riconoscimento di Eccellenza CAF, come descritto più dettagliatamente in questa parte. Seguendo queste linee guida, gli Stati Membri garantiscono che il processo di Riconoscimento di Eccellenza CAF sia organizzato seguendo requisiti di qualità e standard comuni in tutta l'Unione Europea. L'implementazione concreta della procedura CER nei diversi Paesi in questo modo è standardizzata, seguendo tutti i requisiti come descritti in questa procedura. In caso di necessità specifiche nella applicazione della procedura legate a un contesto specifico nazionale, l'Organizzatore Nazionale deve comunicarle al Centro Risorse CAF Europeo presso EIPA e coordinerà con lo stesso le eventuali modifiche.

L'Organizzatore Nazionale (National Organizer, NO) è incaricato a livello nazionale dell'implementazione del Riconoscimento di Eccellenza CAF. L'organizzazione incaricata varia a seconda del contesto nazionale e può essere un'unità organizzativa separata presso il ministero dell'Amministrazione Pubblica responsabile o un'altra organizzazione, un'organizzazione separata o altro. Indipendentemente dalla specifica soluzione organizzativa, il NO deve essere riconoscibile e promosso come tale.

L'Organizzatore Nazionale seleziona un gruppo di valutatori CAF (EFA, External Feedback Actors, cioè valutatori che forniscono feedback esterno all'organizzazione candidata al riconoscimento), L'Organizzazione Nazionale inoltre organizza la loro formazione a livello nazionale e/o europeo, distribuisce tra loro le attività di valutazione e valuta il loro funzionamento a intervalli regolari.

Il NO assegna il Riconoscimento di Eccellenza CAF in base alle raccomandazioni dei valutatori EFA e informa il Centro Risorse CAF Europeo dei riconoscimenti assegnati in modo che queste informazioni possano essere inserite nel database europeo.

## Il ruolo del Centro Risorse CAF Europeo

Oltre a gestire il database CAF, il Centro Risorse CAF Europeo presso l'EIPA a Maastricht supporta gli Stati Membri nell'implementazione della Procedura di Riconoscimento di Eccellenza CAF, attraverso una serie di iniziative: promuovere la procedura a livello europeo, preparare i Corrispondenti Nazionali CAF all'applicazione di questa procedura e offrire uno schema comune di formazione europea per i valutatori EFA, coordinare il supporto per gli Stati Membri che non hanno un Organizzatore Nazionale e organizzare la Procedura di Riconoscimento di Eccellenza CAF per i membri non UE e per le istituzioni europee.

## Requisiti per candidarsi al Riconoscimento di Eccellenza CAF

Ogni organizzazione pubblica che utilizza il modello CAF può candidarsi al Riconoscimento d'Eccellenza CAF a condizione che siano soddisfatti i seguenti criteri di ammissibilità:

- la candidatura deve essere presentata non prima di sei mesi ma non oltre dodici mesi dopo che il rapporto di autovalutazione CAF è stato consegnato alla direzione ed è stato definito il piano di miglioramento. Ciò deriva dal fatto che lavorare con il CAF implica effettuare un'autovalutazione e avviare azioni di miglioramento concrete. Per ricevere un feedback utile in particolare su questa seconda parte, l'organizzazione ha bisogno di tempo per raccogliere, prioritizzare e definire nel dettaglio le possibili azioni.
- Il secondo requisito è che l'organizzazione deve registrarsi o essere registrata come Utente CAF nel database online europeo degli utenti CAF, ospitato dall'EIPA ([www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)). L'organizzazione può registrarsi autonomamente o essere registrata attraverso un processo a livello nazionale, ad opera del Corrispondente Nazionale CAF, a seconda della situazione a livello nazionale. Sul sito web del Centro Risorse CAF Europeo presso l'EIPA ([www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)), l'organizzazione può trovare le indicazioni sulla persona o sull'organizzazione responsabile del CAF nel proprio paese.

Le organizzazioni che soddisfano questi due requisiti possono candidarsi al Riconoscimento di Eccellenza CAF.

Come menzionato nell'Executive Summary, la nuova procedura CER rende disponibili tre possibili livelli di riconoscimenti, a seconda del grado di maturità dell'organizzazione. Inoltre, è disponibile il livello di base Utente CAF (CAF User), che non rappresenta un riconoscimento di Eccellenza formale, ma riconosce l'inizio dell'implementazione del CAF.

**Il primo livello di riconoscimento (CAF Excellence Recognition\*) è un punto di partenza obbligatoria per le organizzazioni che sono all'inizio del loro percorso di riconoscimento esterno. Le organizzazioni che hanno ottenuto il riconoscimento CAF Excellence Recognition\*, possono richiedere il riconoscimento CAF Excellence Recognition\*\* o, se ritengono di possedere i requisiti necessari, possono richiedere la valutazione per il riconoscimento CAF Excellence Recognition\*\*\***

La procedura di riconoscimento dell'eccellenza CAF si articola in tre fasi:

Fase 1: la domanda

Fase 2: il processo di feedback

Fase 3: la decisione finale e l'assegnazione del riconoscimento di eccellenza CAF.

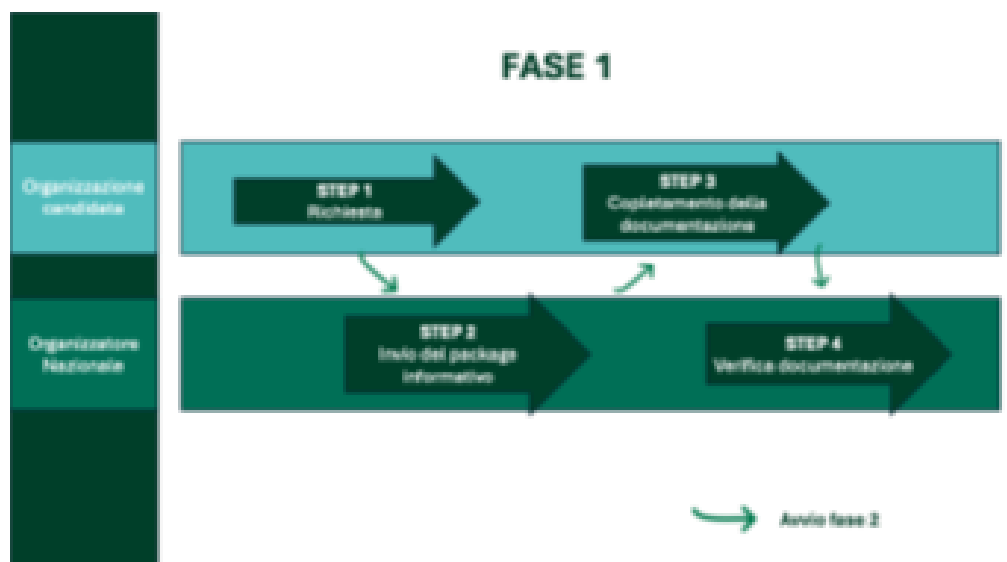
### Procedura per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF



## Fase 1: la domanda

In questa fase, gli attori sono l'organizzazione candidata da un lato e l'Organizzatore Nazionale dall'altro.

Sono previsti quattro step, come illustrato di seguito:



### STEP 1.1

L'organizzazione candidata contatta l'Organizzatore Nazionale (NO) per richiedere il Riconoscimento di Eccellenza CAF. A tal fine, presenta la dichiarazione (consultare l'Appendice 5) confermando il rispetto dei due requisiti e indicando il livello di riconoscimento richiesto.

La prima domanda di Riconoscimento di Eccellenza deve essere in ogni caso per il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*. Il percorso di riconoscimento indicato nel seguito indica le regole per progredire tra i diversi livelli di riconoscimento.

### STEP 1.2

L'Organizzatore Nazionale (NO), confermando la ricezione della domanda, invia un pacchetto informativo completo e invita il candidato a sottoporre:

- Una breve presentazione dell'organizzazione;
- Una breve descrizione del processo di autovalutazione CAF;

- L'ultimo rapporto di autovalutazione presentato alla direzione;
- Il piano d'azione per l'implementazione del miglioramento;
- Se necessario, altri documenti utili per la valutazione (necessari a discrezione dell'Organizzatore Nazionale).

### STEP 1.3

Il candidato completa le informazioni richieste e le restituisce al NO per procedere verso il Riconoscimento di Eccellenza CAF (Fase 2).

### STEP 1.4

Una volta ricevuti i documenti richiesti dall'Organizzatore Nazionale, l'organizzazione candidata riceverà una comunicazione scritta, segnalando così che la procedura di feedback (Fase 2) può iniziare.

## Fase 2: il processo di feedback

Questa fase consiste in sei step principali e coinvolge tre attori diversi:

- l'organizzazione candidata;
- l'Organizzatore Nazionale;
- i CAF External Feedback Actors.



### STEP 2.1

L'Organizzatore Nazionale designerà due o più valutatori EFA; il numero dipenderà dal tipo, dalle dimensioni e dalla complessità dell'organizzazione candidata.

I diversi aspetti del ruolo dei valutatori EFA sono descritti nel seguito.

### STEP 2.2

L'Organizzatore Nazionale informa l'organizzazione candidata dei valutatori EFA incaricati e invia i tre schemi di valutazione per Pilastro 1, Pilastro 2 e Pilastro 3. L'organizzazione candidata deve completare

i tre schemi di valutazione, sulla base della propria valutazione, e li invia ai valutatori EFA designati e/o all'Organizzatore Nazionale (a seconda di quanto definito a livello nazionale):

- Schema di valutazione per il processo di autovalutazione;
- Schema di valutazione per il processo di miglioramento (Step 4 e 5; Step 6 solo per la candidatura per il Riconoscimento di Eccellenza CAF \*\* e \*\*\*);
- Schema di valutazione sulla maturità TQM.

### STEP 2.3

L'Organizzatore Nazionale verifica la completezza e coerenza della documentazione ricevuta (presentazione dell'organizzazione, descrizione del processo, rapporto di autovalutazione, piano d'azione, schemi di valutazione) e invia il pacchetto completo ai CAF External Feedback Actors.

I valutatori EFA analizzano gli schemi di valutazione inviati dall'Organizzatore Nazionale e tutti i documenti presentati.

### STEP 2.4

I valutatori EFA propongono e concordano con l'organizzazione un programma per la visita sul posto, indicando i nomi dei contatti (singoli o gruppi) per i workshop e le interviste, insieme ad un elenco della documentazione da consultare durante la visita sul posto.

La visita sul posto può essere sia in presenza che online, o con un approccio misto, a seconda di quanto stabilito dall'Organizzatore Nazionale.

### STEP 2.5

La durata minima raccomandata della visita sul posto è:

- 1 giorno per il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*;
- 1,5 giorni per il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\*;
- 2 giorni per il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\*\*.

Questa durata può variare a seconda della complessità e delle dimensioni dell'organizzazione.

Il compito dei valutatori EFA è di esaminare se l'organizzazione ha implementato efficacemente il modello CAF. In particolare:

- Analizzano la qualità del processo di autovalutazione, utilizzando le risposte dell'organizzazione allo schema di valutazione come guida per le discussioni (step da 1 a 3).
- Discutono poi la redazione, la comunicazione e l'implementazione del processo di miglioramento, sulla base delle risposte allo schema di valutazione per il miglioramento (Step 4 e 5), intervistando un certo numero di persone coinvolte in questo processo.
- Discutono i risultati del piano di miglioramento derivato dall'ultima autovalutazione e delle azioni relative, valutando l'impatto sull'organizzazione sulla base dello schema di valutazione del piano di miglioramento (step 6). (Solo per il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\* e CAF\*\*\*)
- Intervistano diversi stakeholder, usando come riferimento lo schema di valutazione della maturità TQM, per valutare la misura in cui è stata instaurata una cultura TQM

Al termine della visita sul posto, I CAF External Feedback Actors forniscono all'organizzazione un primo feedback verbale di quanto emerso dalla visita sul posto.

## STEP 2.6

Basandosi su tutte le informazioni raccolte prima e durante la visita sul posto, i valutatori EFA preparano un rapporto di feedback entro un mese dalla visita. I valutatori EFA inviano questo rapporto all'Organizzatore Nazionale insieme a un suggerimento sull'ottenimento o meno della qualificazione da parte dell'organizzazione candidata per il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*, Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\* o Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\*\*. (Un modello del rapporto di feedback è riportato in Appendice 4).

### I livelli di Riconoscimento d'Eccellenza CAF



## Fase 3: Decisione sul Riconoscimento di Eccellenza CAF

Questa fase consiste in quattro step principali e coinvolge tre attori diversi:

- l'organizzazione candidata;
- l'Organizzatore Nazionale;
- i CAF External Feedback Actors.

### STEP 3.1

L'Organizzatore Nazionale prende la decisione finale basata sul rapporto e sulla raccomandazione dei valutatori EFA.

### STEP 3.2

L'Organizzatore Nazionale invia il rapporto di feedback all'organizzazione richiedente, insieme alla decisione sul riconoscimento. L'organizzazione non può presentare ricorso contro questa decisione.

### STEP 3.3

Se la decisione è positiva, l'organizzazione richiedente riceve tempestivamente il riconoscimento "Riconoscimento di Eccellenza CAF\*" o "Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\*" o "Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\*\*".

### STEP 3.4

L'Organizzatore Nazionale informa il Centro Risorse CAF dell'EIPA del fatto che l'organizzazione ha ottenuto il Riconoscimento. Il Centro Risorse CAF pubblica l'informazione (ricezione del

Riconoscimento e data) nel database online degli utenti del CAF europei.

Il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*, il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\* e il Riconoscimento di Eccellenza CAF\*\*\* scadono dopo tre anni e possono essere rinnovati dopo una nuova autovalutazione e un nuovo piano di miglioramento basato sul CAF, seguito da una nuova domanda di riconoscimento.

Se l'organizzazione non ottiene il Riconoscimento di Eccellenza CAF perché non soddisfa i criteri, può presentare nuovamente domanda dopo un periodo minimo di tre mesi e massimo di dodici mesi. Per i diversi casi di carenze identificate prima, durante e dopo la visita sul posto, consultare la sezione "Livelli di riconoscimento CAF Excellence Recognition" nell'Appendice 1.

## PARTE 3: I Valutatori EFA (External Feedback Actors)



I Valutatori CAF (EFA – External Feedback Actors) svolgono un ruolo fondamentale nel processo di riconoscimento dell'eccellenza CAF. Questa sezione descrive il loro ruolo e i loro compiti. Inoltre, vengono illustrate le competenze, la loro formazione, il Codice di condotta e di comportamento richiesti.

Il compito principale dei valutatori EFA nella Procedura per il Riconoscimento di Eccellenza è di analizzare l'implementazione del CAF attraverso il processo di autovalutazione e le azioni di miglioramento, e verificare se l'organizzazione sta implementando i valori del TQM.

### Ruoli, compiti e profilo

I compiti principali dei valutatori CAF (EFA) nella Procedura di Riconoscimento di Eccellenza CAF sono:

- analizzare l'implementazione del CAF attraverso il processo di autovalutazione e le azioni di miglioramento, e verificare se l'organizzazione sta implementando i valori TQM;
- fornire feedback e suggerimenti sui punti di forza e le aree di miglioramento riguardo al processo di implementazione del CAF;
- promuovere l'utilizzo del modello CAF nelle attività quotidiane dell'organizzazione.

Uno degli obiettivi del processo di riconoscimento CAF è promuovere la valutazione tra pari e l'apprendimento (bench learning) all'interno delle amministrazioni pubbliche europee. È per questo motivo che i valutatori CAF sono pari operanti all'interno del settore pubblico o esperti dei processi della pubblica amministrazione.

Essere un valutatore CAF richiede un mix equilibrato di abilità personali e professionali, accompagnato da un impegno a condurre le attività in modo tempestivo e appropriato. Per condurre il processo di Riconoscimento di Eccellenza CAF in modo competente, il valutatore CAF deve avere una vasta conoscenza ed esperienza dei processi di gestione e sviluppo, nonché dei processi di cambiamento all'interno delle organizzazioni del settore pubblico. Gli EFA possono maturare le competenze necessarie attraverso l'esperienza lavorativa (ad esempio acquisita come assessor della European Foundation for Quality Management) e/o formazione specialistica.

In ogni caso il valutatore EFA deve aver partecipato a un corso di formazione europeo o nazionale, richiesto per diventare EFA (Corso riconosciuto dal corrispondente nazionale CAF e in collaborazione con il Centro Risorse CAF Europeo). Utenti altamente esperti del CAF nel settore pubblico fanno parte del gruppo target per la partecipazione ai corsi di formazione per EFA; ciò promuove lo scambio tra organizzazioni e aumenta la conoscenza all'interno delle organizzazioni.

### Competenze necessarie per i valutatori EFA del Riconoscimento di Eccellenza CAF

Per svolgere il loro ruolo, gli EFA devono possedere le competenze generali mostrate nel seguente grafico.



In termini pratici, le competenze possono essere descritte come segue:

#### **Comprensione del modello CAF e dei suoi collegamenti interni**

Il valutatore EFA deve conoscere la struttura e del contenuto del modello CAF e dei collegamenti tra i risultati e i fattori abilitanti e all'interno degli stessi.

#### **Esperienza pratica con il CAF e/o altri modelli TQM come riferimento per l'autovalutazione e il miglioramento della qualità**

Il valutatore EFA deve avere esperienza nell'implementazione del modello CAF e/o di altri modelli TQM.

#### **Comprensione dei principi e dei valori fondamentali del TQM**

Il valutatore EFA deve avere una buona conoscenza dei valori fondamentali del TQM e di come tali valori e principi possano essere applicati praticamente nello sviluppo qualità delle organizzazioni.

#### **Comprensione delle diverse organizzazioni del settore pubblico e delle loro varie esigenze**

Il valutatore EFA deve essere in grado di comprendere le diverse esigenze e bisogni delle organizzazioni riguardo all'implementazione del processo di autovalutazione e delle azioni di miglioramento. Il valutatore EFA non utilizza gli esempi e le procedure descritti nei documenti del Riconoscimento di Eccellenza CAF come lista di controllo. È in grado di comprendere che approcci efficaci e appropriati in un'organizzazione possono essere insufficienti in altre organizzazioni pubbliche a causa di valori, leadership, persone e processi interni differenti.

#### **Buone capacità interpersonali e comunicative efficaci**

Il principale compito valutatore EFA è fornire feedback precisi e motivanti, per supportare l'impegno continuo dell'organizzazione verso lo sviluppo della qualità olistico e sistematico tramite il CAF. Deve quindi essere in grado di comunicare efficacemente nel contesto del tipo specifico di istituzione e utilizzare un linguaggio efficace che promuova l'apprendimento, la collaborazione e il dialogo.

#### **Capacità di Lavoro in team**

Nelle relazioni con l'organizzazione candidate a un Riconoscimento d'Eccellenza CAF, il valutatore EFA deve agire in modo collaborativo, condividendo il carico di lavoro e agendo in modo complementare all'interno del team.

## Formazione

Poiché il Riconoscimento di Eccellenza CAF è un'iniziativa comune europea, i valutatori EFA devono condividere i principi, gli scopi, i valori e le metodologie più importanti della procedura. La formazione è quindi fornita a livello nazionale dall'Organizzatore Nazionale e/o dalle organizzazioni responsabili, e a livello europeo dal Centro Risorse CAF Europeo presso l'EIPA. È stato definito un contenuto minimo comune per questa formazione, organizzato in due giornate. Il corso di formazione è costituito da cinque parti, ognuna delle quali ha obiettivi specifici. Deve inoltre essere garantito l'aggiornamento regolare delle conoscenze.

- **Parte 1: il CAF**

Obiettivi: vengono presentate le caratteristiche principali del CAF e del processo di implementazione.

Risultati: i valutatori EFA devono conoscere le specificità del modello CAF, il contesto delle organizzazioni del settore pubblico e i diversi step per applicare il modello CAF come descritto nelle linee guida del CAF.

- **Parte 2: il Riconoscimento di Eccellenza CAF: Filosofia e Sistema**

Obiettivi: vengono presentate le caratteristiche principali e i pilastri della Procedura di Riconoscimento di Eccellenza CAF.

Risultati: i valutatori EFA conseguono una conoscenza del contesto generale, dell'approccio e degli obiettivi della Procedura di Riconoscimento di Eccellenza CAF, acquisiscono un'idea approfondita della filosofia e delle ambizioni del sistema, e sono in grado di tradurre questi elementi – tramite le caratteristiche principali e i pilastri del processo– alle organizzazioni candidate al CAF.

- **Parte 3: la Valutazione (applicando il Riconoscimento di Eccellenza CAF)**

Obiettivi: vengono presentati i passaggi dettagliati nel Riconoscimento di Eccellenza CAF.

Risultati: i valutatori CAF conoscono, comprendono e sono in grado di lavorare con i diversi schemi di valutazione e guide per lo scoring. Sanno come condurre un'analisi documentale approfondita e condurre la visita sul posto.

- **Parte 4: codice di Condotta e Comportamento**

Obiettivi: viene presentato il Codice di Condotta e di comportamento per i valutatori EFA.

Risultati: i valutatori CAF conoscono il loro ruolo, come agire nella valutazione e come comportarsi.

- **Parte 5: reporting e Feedback**

Obiettivi: viene presentata la struttura del feedback report e viene indicato come fornire il feedback.

Risultati: i valutatori EFA sono in grado di fornire feedback (orale e scritto) e preparare il report in modo professionale e soddisfacente.

## Codice di Condotta e comportamento dei valutatori EFA

Il Codice di Condotta è un quadro comune che stabilisce i valori e i principi del Riconoscimento di Eccellenza CAF e i requisiti stabiliti per la condotta dei valutatori EFA. A livello nazionale, il Corrispondente Nazionale CAF (e/o l'Organizzatore Nazionale) può descrivere principi e requisiti aggiuntivi per la condotta dei valutatori EFA.

I valutatori EFA devono mantenere alti standard di comportamento etico, il che significa che devono mantenere indipendenza, comportarsi in modo cortese e rispettoso, svolgere i loro compiti con

diligenza, competenza e tempestività, e mantenere una posizione personale libera da conflitti di interesse.

### **Indipendenza**

I valutatori EFA devono mantenere sufficiente indipendenza e fornire sempre feedback appropriati, efficaci e corretti all'organizzazione candidata, compresa l'imparzialità e assenza di pregiudizi in ogni momento della valutazione.

### **Opportunità personali o guadagni**

I valutatori EFA non devono avere legami passati o futuri (finanziari o di altro tipo) con l'organizzazione candidata, tali da poter influenzare il processo di feedback e il riconoscimento.

### **Conflitto di interessi**

I valutatori EFA devono identificare ed evitare qualsiasi conflitto di interessi effettivo, potenziale o percepito con l'organizzazione candidata che possa mettere in dubbio la loro indipendenza. Eventuali conflitti di interesse dovranno essere portati all'attenzione dell'organizzazione nazionale o dell'organizzazione delegata alle attività CAF, che agirà in base alle informazioni. Un conflitto di interessi potrebbe, ad esempio, essere il fatto che il valutatore EFA è stato o è un dipendente dell'organizzazione o è impiegato da un'organizzazione con un interesse conflittuale nei confronti di tale organizzazione. Inoltre, un valutatore non può partecipare valutazione di una organizzazione in cui ha preso parte all'implementazione del CAF.

### **Cortesia e rispetto**

I valutatori EFA devono sempre comportarsi in modo cortese e rispettoso, ad esempio rispondendo tempestivamente alle richieste di informazioni, mantenendo la puntualità e non impegnandosi in attività che potrebbero screditare loro stessi, il processo di riconoscimento o il modello CAF.

### **Diligenza**

I valutatori EFA devono comportarsi in modo diligente, competente e tempestivo. Se il ruolo valutatore non può essere svolto in questo modo, l'incarico non dovrebbe essere accettato.

### **Riservatezza**

La comunicazione e le informazioni acquisite durante il processo sono riservate e non possono essere discusse o divulgate a terzi (ad eccezione delle persone/organizzazioni responsabili dell'assegnazione del riconoscimento dell'eccellenza CAF).

### **Atteggiamento positivo**

I valutatori EFA devono sostenere/instillare entusiasmo e motivazione nell'organizzazione.

## Appendice 1: I Livelli di riconoscimento CER

La Procedura di Riconoscimento di Eccellenza CAF prevede tre livelli di riconoscimento e un livello di base (Utente CAF – CAF User).

I livelli di riconoscimento intendono evidenziare e riconoscere le organizzazioni che dimostrano un livello elevato di maturità nell'applicazione del modello CAF tramite l'autovalutazione, una gestione efficace del piano e delle azioni di miglioramento e, come conseguenza di questo, un livello più alto di implementazione dei principi TQM.

La presente procedura comprende i livelli di riconoscimento indicati qui di seguito.

### Utente CAF (CAF User)

È inteso a riconoscere le organizzazioni che dimostrano l'uso efficace del modello CAF, attraverso la realizzazione dell'autovalutazione e la definizione di un piano di miglioramento. L'Organizzatore Nazionale emetterà un attestato dopo una semplice verifica di coerenza e completezza del Rapporto di autovalutazione e del piano di miglioramento emessi dall'organizzazione candidata.

### Riconoscimento d'Eccellenza\* (CAF Excellence Recognition – CER\*)

È inteso a riconoscere le organizzazioni che sono in grado di dimostrare l'uso efficace del modello CAF, attraverso la realizzazione dell'autovalutazione e la definizione e l'implementazione di un piano di miglioramento e delle relative azioni con un reale valore aggiunto. Per questo livello, nel Pilastro 2, l'organizzazione candidata deve dimostrare il reale avvio del piano e delle azioni di miglioramento; tuttavia, il completamento/implementazione completa del piano e i relativi risultati non sono richiesti né valutati. Per tutti i principi di maturità TQM, è richiesto almeno il livello "Iniziale". (Vedere le Appendici 2.1, 2.2, 2.3. e l'Appendice 3 per una spiegazione dettagliata dei requisiti.)

Il Riconoscimento richiede una visita (in presenza o online) con una durata minima di 1 giorno da parte di almeno due valutatori EFA nominati dall'Organizzatore Nazionale.

Il Riconoscimento d'Eccellenza CAF\* è il primo passo obbligatorio per una nuova organizzazione candidata, e l'accesso ai riconoscimenti di livello superiore richiede che l'organizzazione abbia ottenuto il Riconoscimento d'Eccellenza CAF\*.

### Riconoscimento d'Eccellenza\*\* (CAF Excellence Recognition - CER\*\*)

A differenza del Riconoscimento d'Eccellenza\*, è inteso a riconoscere le organizzazioni che sono in grado di dimostrare anche la completa implementazione del piano di miglioramento e delle azioni fino al completamento e ai risultati. Inoltre, la maturità TQM è valutata in modo più approfondito e sono richiesti livelli di maturità TQM più alti.

Il Riconoscimento di Eccellenza\*\* richiede una visita (in presenza o online) con una durata raccomandata di almeno 1,5 giorni da parte di almeno due EFA nominati dall'Organizzatore Nazionale.

La candidatura per il CER\*\* richiede un precedente Riconoscimento di Eccellenza\*. (Vedere le Appendici 2.1, 2.2, 2.3., e l'Appendice 3 per la spiegazione dettagliata dei requisiti.)

### Riconoscimento d'Eccellenza\*\*\* (CAF Excellence Recognition - CER\*\*\*)

È finalizzato a riconoscere le organizzazioni che sono in grado di dimostrare un livello più alto di maturità nell'applicazione del modello CAF e nei principi TQM. La maturità TQM è valutata in profondità e sono richiesti livelli più alti.

Il Riconoscimento di Eccellenza\*\*\* richiede una visita (in presenza o online) con una durata minima di 2 giorni da parte di almeno due EFA nominati dall'Organizzatore Nazionale. La candidatura per il CER\*\*\* richiede almeno un precedente Riconoscimento di Eccellenza\*. (Vedere le Appendici 2.1, 2.2, 2.3., e l'Appendice 3 per la spiegazione dettagliata dei requisiti.)

Di seguito è riportato il Percorso di Riconoscimento di Eccellenza CAF e le regole/raccomandazioni per i diversi livelli di riconoscimento e per il passaggio da uno all'altro.

## I livelli di Riconoscimento d'Eccellenza CAF



Può accadere che i valutatori EFA identifichino alcuni aspetti non ottimali nella loro valutazione e non possano immediatamente raccomandare l'assegnazione del riconoscimento. I possibili problemi che possono essere identificati, il tempo minimo e i requisiti per la ripetizione della valutazione CER sono elencati nel grafico sottostante.



Le condizioni sopra riportate si applicano ai riconoscimenti CER\*, CER\*\* e CER\*\*\*.

## Appendice 2.1: Schema di Valutazione del Pilastro 1



### La fase di autovalutazione

Lo schema di valutazione riportato nel seguito include domande relative ai primi tre passaggi del Pilastro 1, che si concentrano sulla pianificazione e l'implementazione del processo di autovalutazione. Viene utilizzato dagli EFA indipendentemente dal livello di riconoscimento richiesto. Il riferimento del questionario è costituito dai "Dieci passi per migliorare un'organizzazione con il CAF" come definiti nel modello CAF. Le attività di ciascuno step sono state adattate e ampliate per tenere conto delle lezioni apprese dalle esperienze a livello europeo. Lo schema di valutazione include domande relative ai primi tre step che si concentrano sulla pianificazione e implementazione del processo di autovalutazione.

### Scala di valutazione

La scala di valutazione ha cinque livelli.

Questa scala di valutazione è stata dettagliata per ciascuna attività in frasi che definiscono l'interpretazione della situazione reale dell'organizzazione rispetto al tema specifico.

|   |                                                       |
|---|-------------------------------------------------------|
| 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 efficace.       |
| 5 | Le attività sono state svolte in modo eccellente.     |

Le evidenze utilizzate per valutare e i diversi step ed azioni comprendono una gamma di documenti/fatti/informazioni tangibili e intangibili forniti prima e durante le visite in loco.

## Step 1: Decidere come organizzare, pianificare comunicare l'auto-valutazione (Self Assessment, SA)

| Livello                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1                                                                                                                                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Azioni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1.1 Assicurare una chiara decisione del management sugli obiettivi, definire il piano di gestione del progetto (ad esempio, responsabilità, tempistica, risorse, formazione, definizione dello schema di valutazione ecc.) e l'ambito (ad esempio, il l'autovalutazione copre l'intera organizzazione o solo parti / unità / dipartimenti). | <p>Nessuna evidenza di una decisione chiara presa in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Nessuna evidenza di un piano di gestione del Progetto.</p> <p>Non c'è un ambito chiaramente definito per l'autovalutazione.</p> | <p>Limitata evidenza di consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Piano di gestione del progetto incompleto.</p> <p>La scelta dell'ambito è definita, ma non è chiaro il razionale per la scelta.</p>                                                                              | <p>C'è evidenza di una decisione formale, in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Piano di gestione del progetto dettagliato, ma non del tutto completo o coerente.</p> <p>La scelta dell'ambito e il relativo razionale sono definiti.</p>                                                                                                         | <p>Chiara evidenza di una decisione formale in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Il piano di gestione del progetto è completo, dettagliato e coerente.</p> <p>Razionale chiaro per la scelta dell'ambito e i relativi obiettivi sono chiaramente definiti</p>                                                         | <p>Forte evidenza di una decisione ben documentata in consultazione con la direzione e gli stakeholder.</p> <p>Il piano di gestione del progetto è dettagliato per tutti gli elementi; la coerenza dei contenuti mostra riflessioni profonde e informate.</p> <p>Razionale chiaro per la scelta dell'ambito; gli obiettivi sono chiaramente definiti, in un'ottica di continuità e di ampliamento delle prospettive a lungo termine.</p>                                                                                                   |
| 1.2. Nominare un leader del progetto CAF e definire la composizione del gruppo di SA (sulla base di criteri specifici come conoscenza dell'organizzazione e competenze) e definire il ruolo dei manager nel processo di autovalutazione.                                                                                                    | <p>Nessuna evidenza di definizione del Gruppo di Autovalutazione (SA).</p> <p>Nessuna definizione del leader del progetto.</p> <p>Non è definito il ruolo del manager nel processo.</p>                                                       | <p>È definito un gruppo di SA, ma senza una nomina formale.</p> <p>Nomina informale di un leader di progetto.</p> <p>Il ruolo del manager nel processo non è chiaro.</p>                                                                                                                          | <p>Nomina formale del gruppo SA, ma i criteri di scelta sono poco evidenti.</p> <p>Il Leader è definito formalmente con criteri di scelta definiti ma non del tutto chiari.</p> <p>Il ruolo del manager nel processo è definito, ma senza chiara valutazione di opportunità e rischi correlati.</p>                                                                     | <p>Nomina formale del gruppo SA, con chiari criteri di scelta.</p> <p>Nomina del leader da parte della direzione, sulla base della rappresentatività e della conoscenza dell'organizzazione.</p> <p>Il ruolo del manager nel processo è chiaramente definito, considerando le opportunità e i rischi correlati.</p>                          | <p>Nomina ben documentata del gruppo SA con criteri di selezione rigorosi (rappresentatività, conoscenza dell'organizzazione, competenze).</p> <p>Nomina di un Leader da parte della Direzione, sulla base di leadership, rappresentatività, conoscenza e ruolo nell'organizzazione.</p> <p>Il ruolo del manager nel processo è formalmente valutato e definito tenendo conto dei rischi e delle opportunità correlati.</p>                                                                                                                |
| 1.3. Definire e implementare il piano di comunicazione interna ed esterna per tutte le fasi/step del processo, compresa la comunicazione dei progressi compiuti attraverso il piano di miglioramento. Il piano di comunicazione coinvolge le parti interessate - con particolare attenzione al personale della organizzazione.              | <p>Non c'è evidenza di un piano di comunicazione.</p>                                                                                                                                                                                         | <p>Esiste un piano di comunicazione, ma non copre tutte le fasi del processo CAF o gli stakeholder interni ed esterni rilevanti.</p> <p>Le responsabilità, le risorse e le tempistiche non sono definite.</p> <p>La comunicazione non appare indirizzata al coinvolgimento degli stakeholder.</p> | <p>Il piano di comunicazione è documentato e copre le fasi del processo CAF e i principali stakeholder interni ed esterni.</p> <p>Le responsabilità, le risorse e la programmazione temporale sono definite, ma parziali.</p> <p>Non è del tutto chiaro se e come la comunicazione sia indirizzata al coinvolgimento dei principali stakeholder interni ed esterni.</p> | <p>Esiste un piano di comunicazione formalmente documentato che copre le fasi del processo CAF e tutti gli stakeholder rilevanti.</p> <p>Le responsabilità, le risorse e la programmazione sono chiaramente assegnate e definite.</p> <p>La comunicazione è indirizzata al coinvolgimento dei principali stakeholder interni ed esterni.</p> | <p>Il piano di comunicazione per le fasi del processo CAF è formalmente documentato, ben strutturato, completo e coerente con i piani e le strategie della organizzazione e rivolto a tutti gli stakeholder.</p> <p>Il piano di comunicazione è ben strutturato, comprende le responsabilità, le risorse, la programmazione temporale e il monitoraggio dell'efficacia.</p> <p>La comunicazione è chiaramente indirizzata al coinvolgimento di tutti gli stakeholder interni ed esterni rilevanti, con metodi e strumenti appropriati.</p> |

## Step 2: Organizzare le informazioni / il training e preparare l'autovalutazione (self-assessment - SA)

| Livello                                                                                                                                                                                                                 | 1                                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Azioni</b>                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2.1 Organizzare attività di informazione / formazione per i leader e i manager (top e middle) e, se necessario, per gli stakeholder esterni. L'attività è finalizzata a promuovere la responsabilizzazione e l'impegno. | Nessuna evidenza di un piano di informazione / formazione per leader/manager e personale.                                 | Esiste un piano di informazione/formazione per i leader/manager e per il personale, ma è non copre i diversi aspetti rilevanti (modello, processo SA, ecc.)<br><br>Il piano di informazione / formazione non è adeguato a promuovere la responsabilizzazione e l'impegno.                    | Esiste un piano strutturato di informazione/formazione per i leader/manager e il personale, che copre gli aspetti essenziali (modello, processo SA, ecc.)<br><br>Il piano di informazione / formazione appare parzialmente indirizzato a promuovere la consapevolezza, la responsabilizzazione e l'impegno. | È stato predisposto un piano strutturato di informazione / formazione per i leader/dirigenti, personale e stakeholder esterni interessati, che copre tutti gli aspetti (modello, processo SA, ecc.)<br><br>Il piano di informazione / formazione è indirizzato a promuovere la consapevolezza, la responsabilizzazione e l'impegno a ogni livello. | È stato predisposto un programma di informazione / formazione ben valutato per leader/manager, persone e stakeholder esterni, completo e ben pianificato per i diversi aspetti (modello, processo SA, ecc.)<br>Il piano di informazione considera le diverse esigenze degli interessati.<br><br>Il piano di informazione / formazione è chiaramente indirizzato a promuovere efficacemente la consapevolezza, la responsabilizzazione e l'impegno a ogni livello.                                       |
| 2.2 Formare i membri del gruppo SA sul modello CAF: obiettivi, ruoli, criteri, fasi, metodologia, definizione delle priorità, pianificazione delle azioni, implementazione e uso del pannello di valutazione.           | Nessuna evidenza di formazione per il Gruppo di Autovalutazione.                                                          | Alcune evidenze di formazione, ma manca di completezza e allineamento con i bisogni dei membri del gruppo SA.<br><br>La formazione non è coerente con il piano per quanto riguarda i contenuti, la partecipazione, la programmazione temporale e gli strumenti/docenti.                      | La formazione copre le aree chiave ma appare solo in parte adeguata alle esigenze dei membri del gruppo SA<br><br>La formazione è parzialmente coerente con il piano per quanto riguarda i contenuti, la partecipazione, la programmazione temporale e gli strumenti/docenti.                               | La formazione è strutturata, completa e risponde alle esigenze dei membri del gruppo SA.<br><br>La formazione è completa e coerente con il piano dei contenuti, della partecipazione, della programmazione temporale e degli strumenti/docenti.                                                                                                    | La formazione è ampia, personalizzata e l'efficacia è verificata.<br><br>La formazione è completa e coerente con il piano per contenuti, partecipazione, programmazione temporale e strumenti/docenti.<br><br>L'efficacia dei contenuti è stata verificata positivamente.                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.3 Preparare l'autovalutazione fornendo al gruppo SA un elenco di informazioni e documenti rilevanti.                                                                                                                  | Nessuna evidenza di documenti e informazioni rilevanti per l'autovalutazione raccolti e resi disponibili al gruppo di SA. | Limitata evidenza di documenti e informazioni rilevanti raccolti e messi a disposizione del gruppo di SA.<br><br>I documenti raccolti non coprono sufficientemente le informazioni necessarie per tutti i criteri del modello, i piani, i processi chiave e i risultati dell'organizzazione. | C'è evidenza di documenti e informazioni per l'autovalutazione raccolti e resi disponibili al gruppo di SA.<br><br>I documenti raccolti coprono la maggior parte delle informazioni necessarie per tutti i criteri CAF del modello (piani, processi chiave e risultati dell'organizzazione).                | Chiara evidenza di una raccolta strutturata di documenti e informazioni, messa a disposizione del gruppo di SA.<br><br>I documenti raccolti coprono tutte le informazioni necessarie per tutti i criteri CAF del modello (piani, processi e risultati rilevanti dell'organizzazione).                                                              | Forte evidenza di un processo di raccolta strutturata di documenti e informazioni, organizzati e messi a disposizione del gruppo di SA.<br><br>I documenti raccolti coprono le informazioni necessarie per tutti i criteri del modello, tutti i processi/progetti e risultati rilevanti dell'organizzazione.<br><br>I documenti forniscono informazioni sulle attività pianificate (plan), sulla loro realizzazione (do), sulla verifica (check) e sul miglioramento (act) per tutte le aree rilevanti. |

## Step 3: Effettuare l'autovalutazione

| Livello                                                                                                                                                                                                                                                              | 1                                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Azioni</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3.1 I membri del gruppo di autovalutazione stilano un elenco di punti di forza, aree di miglioramento e idee/proposte di miglioramento e assegnano un punteggio per ogni sottocriterio del CAF, prendendo in considerazione i dati, i fatti e le evidenze rilevanti. | <p>Nessuna evidenza di autovalutazione preparata dai membri del gruppo SA.</p> <p>L'autovalutazione non copre tutti i criteri del CAF.</p> | <p>Alcune evidenze di autovalutazione preparate dai membri del gruppo di autovalutazione.</p> <p>L'autovalutazione non è completa per ogni sottocriterio (mancanza di punti di forza, aree di miglioramento o punteggi).</p> <p>Molti punti di forza, aree di miglioramento e punteggi non sono coerenti con il Modello CAF e/o con i dati, i fatti e le evidenze.</p> <p>I contributi individuali dei membri del gruppo di SA non sono disponibili.</p> | <p>C'è evidenza di un'autovalutazione preparata dai membri del gruppo di autovalutazione.</p> <p>L'autovalutazione è completa per ogni sottocriterio, ma i punti di forza, le aree di miglioramento e i punteggi sono parziali.</p> <p>Alcuni punti di forza, aree di miglioramento e punteggi non sono completamente coerenti con il Modello CAF e/o con i dati, i fatti e le evidenze.</p> <p>I contributi individuali sono disponibili da parte di alcuni membri del gruppo di SA, ma sono incompleti per punti di forza, aree di miglioramento e punteggi.</p> | <p>L'autovalutazione preparata dai membri del gruppo di autovalutazione è ben strutturata.</p> <p>L'autovalutazione è completa per ogni sottocriterio, con punti di forza, aree di miglioramento e punteggi.</p> <p>I punti di forza, le aree di miglioramento e i punteggi sono coerenti con il Modello CAF e/o con i dati, i fatti e le evidenze.</p> <p>I contributi individuali sono disponibili da parte di tutti i membri del gruppo SA e sono completi.</p> | <p>L'autovalutazione preparata dai membri del gruppo di SA è fortemente strutturata e significativa.</p> <p>L'autovalutazione è completa per ogni sottocriterio, con punti di forza, aree di miglioramento, punteggi e suggerimenti/idee per il miglioramento.</p> <p>C'è chiara coerenza dei punti di forza, delle aree di miglioramento e dei punteggi con il Modello CAF e/o con i dati, i fatti e le evidenze.</p> <p>I contributi individuali, dettagliati e appropriati sono disponibili da tutti i membri del Gruppo di autovalutazione e sono completi per ogni sottocriterio; essi supportano le analisi e indirizzano le azioni di miglioramento.</p> |
| 3.2 Raccogliere i contributi individuali di autovalutazione e preparare la riunione di consenso, assicurando tutte le condizioni per il suo successo.                                                                                                                | <p>Nessuna evidenza di contributi individuali raccolti per l'autovalutazione e di preparazione della riunione di consenso.</p>             | <p>Sono stati raccolti alcuni parziali contributi individuali.</p> <p>Ci sono limitate evidenze di preparazione alla riunione di consenso.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>C'è evidenza della raccolta e analisi di contributi individuali per la riunione di consenso.</p> <p>C'è qualche evidenza di preparazione alla riunione di consenso, con definizione di ruoli e approccio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Chiara evidenza della raccolta, dell'aggregazione e dell'analisi dei contributi individuali per la riunione di consenso.</p> <p>Preparazione strutturata della riunione di consenso (pianificazione del tempo e dei ruoli, disponibilità di documenti rilevanti, ecc.)</p>                                                                                                                                                                                      | <p>Raccolta, aggregazione e analisi ben organizzate dei contributi individuali, messi a disposizione dei membri del gruppo di autovalutazione come base per la riunione di consenso.</p> <p>È evidente una preparazione dettagliata ed efficace della riunione di consenso (pianificazione del tempo, ruoli, disponibilità di documenti rilevanti, regole e criteri per facilitare il consenso).</p>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3.3 Condurre la riunione di consenso, raggiungere il consenso sui punti di forza, le aree di miglioramento, le idee/proposte di azioni di miglioramento e il punteggio per ogni sottocriterio.                                                                       | <p>Non c'è evidenza di una riunione di consenso con la partecipazione del gruppo SA e con discussione e consenso.</p>                      | <p>Qualche evidenza di riunione di consenso, ma nessuna chiara evidenza di analisi dei diversi elementi (punti di forza, aree di miglioramento, idee/proposte di azioni di miglioramento e punteggio per ogni sottocriterio) per raggiungere il consenso.</p> <p>Non c'è evidenza di un consenso finale.</p>                                                                                                                                             | <p>C'è evidenza di una riunione di consenso, con l'analisi di tutti i diversi elementi (punti di forza, aree di miglioramento, idee/proposte di azioni di miglioramento e punteggio per ogni sottocriterio), ma non è chiaro se il consenso sia stato raggiunto con una analisi delle posizioni diverse.</p> <p>Il consenso è raggiunto e documentato.</p>                                                                                                                                                                                                         | <p>C'è evidenza di una riunione di consenso, con analisi di tutti gli elementi (punti di forza, aree di miglioramento, idee/proposte di azioni di miglioramento e punteggio per ogni sottocriterio). Le diverse posizioni sono state discusse e documentate.</p> <p>Il consenso è documentato formalmente.</p>                                                                                                                                                     | <p>C'è una chiara evidenza della riunione di consenso, con un'analisi dettagliata di tutti gli elementi (punti di forza, aree di miglioramento, idee/proposte di azioni di miglioramento e punteggio per ogni sottocriterio). Le diverse posizioni sono registrate insieme ad altre informazioni utili per le fasi successive.</p> <p>Il consenso è documentato formalmente e dettagliatamente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.4 Preparare il rapporto di autovalutazione contenente la descrizione delle fasi del processo e, per ogni sottocriterio, punti di forza, aree di miglioramento, idee di miglioramento e punteggi. | <p>Non è stato prodotto alcun rapporto finale di autovalutazione.</p> <p>Mancano informazioni sulle varie fasi del processo di autovalutazione.</p> <p>Il rapporto di autovalutazione presenta gravi incompletezze (per sottocriteri, punti di forza, aree di miglioramento, idee di miglioramento, punteggi).</p> <p>Il rapporto di autovalutazione è largamente incoerente con il modello per punti di forza, aree di miglioramento, punteggi.</p> | <p>Esiste un rapporto di autovalutazione, ma è incompleto.</p> <p>La descrizione delle varie fasi del processo di autovalutazione è incoerente e/o non permette di capire il processo seguito.</p> <p>Il rapporto di autovalutazione presenta alcune incompletezze (punti di forza, aree di miglioramento, idee di miglioramento, punteggi).</p> <p>Il rapporto presenta alcune incoerenze significative con il modello (punti di forza, aree di miglioramento e punteggi).</p> | <p>Il rapporto di autovalutazione è completo, ma il collegamento con le informazioni e i dati raccolti non è sempre chiaro.</p> <p>La descrizione delle varie fasi del processo di autovalutazione è completa, ma non permette sempre di capire il processo seguito.</p> <p>Il rapporto è completo per tutti i sottocriteri ma non sempre sufficientemente dettagliato (per punti di forza, aree di miglioramento, idee di miglioramento).</p> <p>Ci sono alcune parziali incongruenze con il modello per punti di forza, aree di miglioramento e punteggi.</p> | <p>Il rapporto di autovalutazione è completo e il collegamento con le informazioni e i dati raccolti e discussi nella riunione di consenso è chiaro.</p> <p>La descrizione delle varie fasi del processo di autovalutazione è completa, e permette di capire il processo seguito.</p> <p>Il rapporto finale è completo e dettagliato per tutti i sottocriteri (punti di forza, aree di miglioramento, idee di miglioramento, punteggi).</p> <p>Il rapporto è coerente con il modello e mostra un allineamento logico tra punti di forza, aree di miglioramento e punteggi.</p> <p>Le idee di miglioramento sono adeguate a indirizzare la definizione di piani di miglioramento.</p> | <p>Il rapporto di autovalutazione è completo e mostra un chiaro collegamento con le informazioni e i dati raccolti e discussi nella riunione di consenso.</p> <p>La descrizione delle varie fasi del processo di autovalutazione permette di capire in modo esauriente il processo seguito.</p> <p>Il rapporto finale è completamente sviluppato, coprendo in modo esauriente tutti i sottocriteri (punti di forza, aree di miglioramento, idee di miglioramento, punteggi).</p> <p>Il rapporto è completamente allineato con il modello, assicurando una coerenza logica tra punti di forza, aree di miglioramento e punteggi.</p> <p>Le idee di miglioramento sono ben sviluppate e in grado di supportare la definizione di piani di miglioramento attuabili.</p> |
| 3.5 Presentare il rapporto finale di autovalutazione alla direzione dell'organizzazione, assicurandone l'accettazione.                                                                             | <p>Non c'è evidenza della presentazione del rapporto finale alla direzione.</p> <p>Non c'è evidenza di discussione del rapporto finale con la direzione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Evidenza informale della presentazione del rapporto finale alla direzione.</p> <p>La discussione del rapporto con la direzione appare limitata e non documentata.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Evidenza formale della presentazione del rapporto finale alla direzione.</p> <p>La discussione del rapporto con la direzione è documentata, ma manca di dettagli strutturati.</p> <p>Esiste un'evidenza formale dell'approvazione del rapporto finale da parte della direzione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Chiara evidenza formale e documentata della presentazione del rapporto finale alla direzione.</p> <p>È documentata la discussione del rapporto finale con la direzione in uno o più incontri formali.</p> <p>Esiste un'evidenza formale dell'approvazione del rapporto finale da parte della direzione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Forte evidenza formale della presentazione del rapporto finale alla direzione.</p> <p>La discussione del rapporto finale con la direzione in uno o più incontri formali è documentata e comprende l'analisi dei contenuti fondamentali, in ottica strategica per garantire l'allineamento con gli obiettivi a lungo termine.</p> <p>Il rapporto finale è formalmente approvato dalla direzione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Appendice 2.2: Schema di valutazione del Pilastro 2



### La fase del miglioramento

Lo schema di valutazione copre gli step del Pilastro 2.

In particolare, lo step 6 si concentra sul completamento dei progetti, sui loro risultati e sul valore aggiunto correlato per l'organizzazione.

### Scala di valutazione

La scala di valutazione ha cinque livelli.

Questa scala di valutazione è stata dettagliata per ogni attività in frasi che definiscono l'interpretazione della situazione reale dell'organizzazione in relazione al tema specifico.

|   |                                                       |
|---|-------------------------------------------------------|
| 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 efficace.       |
| 5 | Le attività sono state svolte in modo eccezionale.    |

Le evidenze utilizzate per valutare i diversi step ed azioni comprendono una gamma di documenti/fatti/informazioni tangibili e intangibili forniti prima e durante le visite in loco.

## Step 4: Redigere un piano di miglioramento, basato sul rapporto di autovalutazione (SA) accettato.

| Livello                                                                                                                                                                                                                                        | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Azioni</b>                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4.1 Raccogliere e concretizzare tutte le proposte per le azioni di miglioramento, comprese le idee formulate durante l'Autovalutazione.                                                                                                        | Nessuna evidenza di raccolta di idee o proposte per azioni di miglioramento.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Vengono raccolte alcune proposte di azioni di miglioramento, ma l'analisi dei risultati dell'autovalutazione (punti di forza, aree di miglioramento e idee) è parziale o non strutturata.<br><br>Il coinvolgimento degli stakeholder nel fornire input è assente o limitato e informale.                                                                                                                                                  | Sono state raccolte e analizzate proposte di azioni di miglioramento a partire dai risultati dell'autovalutazione (punti di forza, aree e idee di miglioramento), ma senza un approccio completamente strutturato.<br><br>Qualche coinvolgimento informale degli stakeholder nel contribuire con idee e suggerimenti.                                                                                                                         | Vengono raccolte proposte di azioni di miglioramento che incorporano un'analisi completa e strutturata dei risultati dell'autovalutazione (punti di forza, aree e idee di miglioramento).<br><br>Gli stakeholder sono formalmente coinvolti nel fornire idee e suggerimenti.                                                                                                                                                                                                                                                      | C'è una raccolta completa e ben strutturata di proposte di miglioramento, che include un'analisi approfondita dei risultati della autovalutazione (punti di forza, aree e idee di miglioramento).<br><br>Gli stakeholder partecipano attivamente attraverso incontri formali dedicati alla raccolta di idee e suggerimenti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4.2 Definire le priorità per le idee/azioni di miglioramento tenendo conto degli obiettivi strategici dell'organizzazione, dell'impatto sugli stakeholder, dell'impatto interno, della facilità di implementazione e delle risorse necessarie. | Nessuna evidenza di valutazione delle priorità delle azioni di miglioramento.                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Alcune azioni di miglioramento sono state classificate come prioritarie, ma l'approccio è incompleto, poco chiaro o incoerente.<br><br>Le azioni considerano in modo limitato gli obiettivi strategici e i risultati dell'autovalutazione.                                                                                                                                                                                                | Le azioni di miglioramento sono state classificate prioritarie in base a un approccio definito e coerente, basato su criteri di rilevanza e fattibilità.<br><br>C'è evidenza che gli obiettivi strategici e i risultati della autovalutazione siano stati considerati per la definizione delle priorità.                                                                                                                                      | Le azioni di miglioramento vengono classificate per priorità in base a un approccio definito e documentato, utilizzando criteri di rilevanza e fattibilità chiari e coerenti.<br><br>C'è chiara evidenza che il processo di definizione delle priorità consideri gli obiettivi strategici e i risultati dell'autovalutazione.                                                                                                                                                                                                     | Le azioni di miglioramento vengono classificate in base alle priorità in modo completamente strutturato, trasparente e ben documentato.<br>Il processo si basa su criteri di rilevanza e fattibilità dettagliati, chiaramente definiti e coerenti.<br><br>I criteri di definizione delle priorità garantiscono un forte allineamento con gli obiettivi strategici e i risultati dell'autovalutazione.                                                                                                                                                                                                                         |
| 4.3 Redigere il piano d'azione definendo gli obiettivi generali e il flusso del progetto.                                                                                                                                                      | Non c'è evidenza di un piano d'azione che includa almeno due progetti, oppure il piano d'azione non definisce le fasi delle attività.<br><br>Gli stakeholder non sono coinvolti nella definizione e attuazione del piano.<br><br>Gli obiettivi generali del piano d'azione non sono definiti.<br><br>Manca la stima delle risorse richieste dal piano d'azione. | Esiste un piano d'azione che comprende almeno due progetti, ma le fasi principali non sono strutturate secondo il ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).<br><br>Il coinvolgimento degli stakeholder nella definizione e attuazione del piano d'azione è limitato.<br><br>Gli obiettivi generali del piano d'azione non sono chiari o non sono coerenti.<br><br>La stima delle risorse richieste dal piano d'azione è incompleta o incoerente. | Il piano d'azione comprende almeno due progetti e si basa sul ciclo PDCA (approccio, implementazione, verifica e revisione, ulteriori azioni di miglioramento).<br><br>I principali stakeholder sono coinvolti nella definizione e attuazione del piano d'azione.<br><br>Gli obiettivi generali del piano d'azione sono limitati / non completamente coerenti.<br><br>Le risorse umane e materiali richieste dal piano d'azione sono stimate. | E' stato predisposto un piano d'azione strutturato, che comprende almeno due progetti. Il piano si basa chiaramente sul ciclo PDCA (approccio, implementazione, controllo e revisione, ulteriori azioni di miglioramento).<br><br>Gli stakeholder interni ed esterni sono formalmente coinvolti nella definizione e attuazione del piano d'azione.<br><br>Gli obiettivi generali del piano d'azione sono completi e coerenti.<br><br>Le risorse umane e materiali sono stimate in dettaglio e la loro disponibilità è verificata. | Esiste un piano d'azione ben strutturato e completamente documentato, che comprende almeno due progetti e azioni aggiuntive (quick wins). Il piano si basa su una definizione dettagliata di tutte le fasi PDCA, compresa l'analisi dei rischi.<br><br>Gli stakeholder interni ed esterni partecipano attivamente a riunioni formali la definizione del piano e nella sua attuazione.<br><br>Gli obiettivi generali del piano d'azione sono completi, coerenti e pienamente documentati.<br><br>Le risorse umane e materiali sono stimate in dettaglio; la disponibilità e l'impatto sulle attività in corso sono verificati. |

|                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.4 Approvazione del piano di miglioramento da parte della direzione e integrazione nel normale processo di pianificazione strategica. | <p>Nessuna evidenza di approvazione del piano di miglioramento.</p> <p>Nessuna informazione e comunicazione del piano di miglioramento.</p> <p>Nessuna integrazione del piano d'azione nel processo di pianificazione strategica dell'organizzazione.</p> | <p>Evidenza informale di approvazione del piano di miglioramento.</p> <p>Informazione e comunicazione limitate del piano di miglioramento.</p> <p>Limitata integrazione del piano d'azione nella pianificazione strategica (ad esempio, con limitazioni nella programmazione, nelle risorse e nell'impatto sugli obiettivi strategici).</p> | <p>Evidenza di approvazione formale del piano di miglioramento.</p> <p>L'informazione e la comunicazione del piano di miglioramento coinvolge alcuni stakeholder.</p> <p>C'è qualche evidenza di integrazione del piano d'azione nella pianificazione strategica (considerando la programmazione, le risorse e l'impatto delle azioni sugli obiettivi strategici).</p> | <p>Evidenza dell'approvazione formale del piano di miglioramento.</p> <p>L'informazione e la comunicazione del piano di miglioramento sono documentate e coinvolgono i principali stakeholder, con modalità e strumenti adeguati.</p> <p>Esiste un'evidenza documentata dell'integrazione del piano d'azione nella pianificazione strategica (per quanto riguarda la tempistica, le risorse, l'impatto delle azioni sugli obiettivi strategici e le revisioni del piano d'azione).</p> | <p>Evidenza di approvazione formale del piano di miglioramento, con il coinvolgimento dei manager interessati.</p> <p>L'informazione e la comunicazione del piano di miglioramento sono completamente documentate e coinvolgono tutte le parti interessate in modi e con mezzi appropriate. L'efficacia della comunicazione è verificata.</p> <p>Esiste una forte evidenza documentata dell'integrazione del piano d'azione nella pianificazione strategica (considerando la programmazione, le risorse, l'impatto delle azioni sugli obiettivi strategici e le revisioni del piano d'azione); il piano d'azione è formalizzato come parte integrante del processo di pianificazione e controllo strategico.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Step 5: Definire, implementare e monitorare il piano di miglioramento.

| Livello                                                                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Azioni</b>                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5.1 Definire la responsabilità dell'intero piano di miglioramento e delle azioni di miglioramento (minimo 2) con un approccio partecipativo.                                       | <p>Nessuna evidenza di definizione di responsabilità e ruoli per il piano di miglioramento e i progetti.</p> <p>Non c'è coinvolgimento nel piano e nei progetti.</p>                     | <p>Qualche evidenza di definizione di responsabilità per il piano di miglioramento e i progetti, ma senza formalizzazione.</p> <p>I criteri di assegnazione delle responsabilità non sono chiari o coerenti.</p> <p>Limitato coinvolgimento e partecipazione nel piano e nei progetti.</p>                                                                                                              | <p>Le responsabilità e i ruoli nel piano e nei progetti sono formalmente assegnati e comunicati.</p> <p>Responsabilità e ruoli sono assegnati con adeguata coerenza per consentire la realizzazione di azioni/progetti, ma con un dettaglio limitato per le azioni specifiche.</p> <p>Il coinvolgimento e la partecipazione ai progetti sono adeguati.</p>                                                                         | <p>C'è una chiara definizione di responsabilità per il piano e i progetti, formalmente definita e comunicata per assicurare la trasparenza e la delega delle responsabilità.</p> <p>Le responsabilità e i ruoli sono ben strutturati, coerenti con la realizzazione delle azioni/progetti e dettagliati sia per il progetto complessivo che per le azioni specifiche.</p> <p>Forte coinvolgimento e partecipazione ai progetti attraverso un approccio partecipativo.</p> | <p>C'è una chiara definizione di responsabilità per il piano e i progetti, dettagliata per le varie azioni, formalmente definita e comunicata per assicurare la trasparenza e la delega delle responsabilità.</p> <p>Le responsabilità e i ruoli sono ben strutturati, pienamente allineati con gli obiettivi del progetto e dettagliati sia per il progetto complessivo che per le azioni specifiche.</p> <p>Partecipazione attiva e impegnata nei progetti, supportata da feedback e incontri sistematici.</p> |
| 5.2 Definire azioni e obiettivi di miglioramento dettagliati, stabilire modalità di misurazione e valutazione delle azioni e dei risultati.                                        | <p>Non c'è evidenza di piani dettagliati per i progetti/le azioni.</p> <p>Non sono stati definiti obiettivi.</p> <p>Non è definito il sistema di monitoraggio dei progetti / azioni.</p> | <p>Esistono alcuni piani per i progetti/azioni, ma mancano di dettaglio e/o coerenza.</p> <p>Gli obiettivi sono molto limitati o definiti in modo incoerente.</p> <p>Il monitoraggio è definito in modo generico e insufficiente per monitorare i progressi.</p>                                                                                                                                        | <p>I piani per i progetti / le azioni sono definiti, ma non completamente strutturati o non del tutto coerenti.</p> <p>Sono definiti alcuni obiettivi coerenti per i progetti/azioni, ma non coprono in modo del tutto soddisfacente tutti i progetti o le azioni e non considerano risultati di outcome</p> <p>È definito un sistema di monitoraggio, ma non è completamente adeguato per un controllo efficace dei progetti.</p> | <p>Piani dettagliati e strutturati guidano i progetti e le azioni.</p> <p>Sono definiti obiettivi coerenti e completi, che coprono output e outcome,</p> <p>I meccanismi di monitoraggio sono predisposti e sono efficaci nel tracciare e controllare i progressi.</p>                                                                                                                                                                                                    | <p>I piani dei progetti / delle azioni sono completi, chiaramente strutturati in fasi e collegati ai risultati attesi.</p> <p>Per tutti i progetti/azioni sono definiti obiettivi coerenti e completi, dettagliati in termini di output e outcome.</p> <p>Un sistema di monitoraggio ben documentato e completamente adeguato garantisce una supervisione approfondita e un miglioramento continuo dei progetti.</p>                                                                                             |
| 5.3 Attuare e monitorare il piano di miglioramento e le azioni, secondo l'approccio PDCA, coinvolgendo il personale e le parti interessate (fino alle fasi iniziali dei progetti). | <p>Nessuna evidenza di attuazione del piano di miglioramento e dei relativi progetti/azioni.</p>                                                                                         | <p>Limitata evidenza dell'attuazione e del monitoraggio del piano di miglioramento e delle azioni.</p> <p>Ci sono carenze significative nella completezza, nel grado di attuazione e nel monitoraggio, che possono avere un impatto sostanziale sugli obiettivi finali.</p> <p>C'è scarsa evidenza di coinvolgimento del personale e/o degli stakeholder nella attuazione del piano e dei progetti.</p> | <p>C'è evidenza di attuazione e monitoraggio del piano di miglioramento e delle azioni.</p> <p>Alcuni disallineamenti per quanto riguarda la completezza, il grado di attuazione e il monitoraggio possono avere un parziale impatto sugli obiettivi finali.</p> <p>C'è qualche evidenza di coinvolgimento del personale e/o degli stakeholder nella attuazione del piano e dei progetti.</p>                                      | <p>È evidente un approccio strutturato per l'attuazione e il monitoraggio del piano di miglioramento e delle azioni.</p> <p>L'implementazione e il monitoraggio sono essenzialmente allineati alla programmazione, ed eventuali limitate deviazioni motivate non compromettono l'ottenimento degli obiettivi finali.</p> <p>C'è evidenza di coinvolgimento del personale e/o degli stakeholder nella attuazione del piano e dei progetti.</p>                             | <p>È in atto un processo di attuazione e monitoraggio ben strutturato per il piano e le azioni.</p> <p>L'attuazione e il monitoraggio sono allineati alla programmazione; gli eventuali scostamenti sono finalizzati a migliorare gli obiettivi e/o l'efficacia o l'efficienza del piano.</p> <p>È chiaro il coinvolgimento del personale e/o degli stakeholder nello sviluppo del piano e dei progetti, attraverso una interazione continua e strutturata.</p>                                                  |

## Step 6: Gestione dei progetti di miglioramento e riesame dei risultati

| Livello                                                                                                                                      | 1                                                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Azioni</b>                                                                                                                                |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6.1 Monitorare regolarmente l'attuazione del piano e delle azioni (fino alla conclusione dei progetti), con riferimento alla programmazione. | Nessuna evidenza di monitoraggio del piano di miglioramento e delle azioni fino al completamento dei progetti.                | Viene effettuato un parziale monitoraggio, ma non copre tutte le fasi chiave (ad esempio, principali fasi intermedie, completamento del progetto, valutazione dei risultati finali).<br><br>Deviazioni significative nel piano e/o nelle azioni (completezza, tempi di esecuzione, ecc.) compromettono in parte il successo del piano. | Il monitoraggio viene effettuato per le fasi principali del piano di miglioramento e delle azioni, comprese le fasi intermedie, la fine dei progetti, la valutazione dei risultati, ecc.<br><br>Non ci sono deviazioni rilevanti nel piano e/o nelle azioni (completezza, tempi di esecuzione, ecc.), in grado di pregiudicare il successo complessivo del piano. | Evidenza chiara e documentata del monitoraggio di tutte le fasi principali dell'implementazione del piano di miglioramento e delle azioni, fino alla fine dei progetti (fasi intermedie, fine dei progetti, indagini sui risultati, ecc.)<br><br>Il piano e le azioni sono allineati con il programma (completezza, tempi di esecuzione, ecc.) e garantendo il successo complessivo del piano. | È stato attuato un processo di monitoraggio completo, sistematico e documentato, che copre tutte le fasi del progetto con feedback e valutazioni basate su dati ed evidenze.<br><br>Ci sono modifiche al piano finalizzate ad assicurare i migliori risultati possibili, superando gli obiettivi definiti. Il successo complessivo del piano è dimostrato. |
| 6.2 Ottenere risultati in linea con gli obiettivi.                                                                                           | Non ci sono risultati documentati che dimostrino il raggiungimento degli obiettivi del piano di miglioramento e delle azioni. | Documentazione limitata dei risultati, o risultati parziali rispetto agli obiettivi del piano e delle azioni.<br><br>Sono presenti importanti deviazioni dai target definiti.                                                                                                                                                          | I risultati documentati coprono gli obiettivi principali del piano e delle azioni.<br><br>Sono documentati alcuni scostamenti dai target definiti che non compromettono il risultato globale del piano e dei progetti.                                                                                                                                            | I risultati sono ben documentati e coprono pienamente tutti gli obiettivi del piano e delle azioni.<br><br>I risultati dimostrano che i target del piano e dei progetti sono stati raggiunti o che ci sono solo marginali deviazioni.                                                                                                                                                          | I risultati del piano e delle azioni sono dettagliatamente ed accuratamente documentati e coprono tutti gli obiettivi del piano e delle azioni.<br><br>Tutti i risultati raggiungono o superano i target definiti, dimostrando il completo successo del Progetto e delle azioni.                                                                           |
| 6.3 Riesame finale del progetto per capitalizzare le esperienze.                                                                             | Nessuna evidenza di riesame finale del piano per valutarne i risultati e capitalizzare l'esperienza.                          | Limitata evidenza di un riesame finale del piano, ma informale e senza una valutazione strutturata del piano e delle azioni.                                                                                                                                                                                                           | È stato effettuato un riesame formale e documentato dei risultati del piano e delle azioni, ma senza una chiara analisi delle lezioni apprese.                                                                                                                                                                                                                    | Il riesame finale del piano è ben documentato e comprende una valutazione formale dei risultati del piano e delle azioni e un'analisi delle lezioni apprese per cogliere sia le esperienze positive che quelle negative.                                                                                                                                                                       | Il riesame finale è ben strutturato e comprende una valutazione formale dei risultati e un'analisi documentata e discussa delle lezioni apprese per cogliere sia le esperienze positive che quelle negative e trarre informazione per le esperienze future.                                                                                                |

## Appendice 2.3: Schema di valutazione sul Pilastro 3



### La maturità TQM

Lo schema di valutazione per valutare la maturità complessiva dell'implementazione dei principi e della filosofia della TQM si basa sugli otto principi della TQM come formulato nel modello CAF.



Lo schema di valutazione ha incluso alcuni aspetti aggiuntivi, che devono essere presi in considerazione nel processo per il Riconoscimento d'Eccellenza:

- Visione strategica e leadership che garantiscono capacità, resilienza e fiducia pubblica sostenuta;
- Formulazione di politiche coerenti, anticipatorie, basate su prove, partecipative, pronte per il digitale e inclusive;
- Un servizio civile imparziale, professionale, basato sul merito, collaborativo ed efficace, che opera in buone condizioni di lavoro;
- Servizi pubblici di alta qualità, innovativi, centrati sull'uomo e accessibili;
- Allineamento con i principali requisiti incorporati in ComPact;
- Sussidiarietà, coordinamento, responsabilità, apertura dell'amministrazione pubblica, integrità e supervisione dei processi amministrativi;
- Finanze pubbliche solide e sostenibili, supportate da sistemi contabili pubblici integrati e completi basati su competenza.

### Aree di valutazione

Tutti gli otto i principi devono essere verificati per ottenere una comprensione della maturità TQM dell'organizzazione.

L'entità della valutazione dei principi e il livello necessario variano per i tre livelli di riconoscimento, poiché livelli superiori richiedono di dimostrare un livello più alto di maturità organizzativa.

### **Riconoscimento d'Eccellenza\* (CAF Excellence Recognition\*)**

Tutti i principi vanno valutati e due principi, scelti dall'organizzazione, devono essere valutati in profondità (uno dei quali deve essere Orientamento ai Risultati o Orientamento al Cliente).

Il livello minimo richiesto è 'Iniziale' per tutti gli otto principi.

### **Riconoscimento d'Eccellenza\*\* (CAF Excellence Recognition\*\*)**

Tutti i principi vanno valutati e tre principi, scelti dall'organizzazione, devono essere valutati in profondità (uno dei quali deve essere Orientamento ai Risultati o Orientamento al Cliente).

Tutti gli otto i principi devono raggiungere almeno il livello 'I' (Iniziale) o superiore, di cui almeno quattro principi devono raggiungere il livello 'R' (Realizzazione) o superiore.

Per uno dei principi, scelto dall'organizzazione, deve essere dimostrato un progressivo rispetto a una valutazione positiva precedente, con un livello di valutazione più alto (ad esempio da 'Iniziale' a 'Realizzazione' o da 'Realizzazione' a 'Maturità').

### **Riconoscimento d'Eccellenza\*\*\* (CAF Excellence Recognition\*\*\*)**

Tutti i principi vanno valutati e quattro principi, scelti dall'organizzazione, devono essere valutati in profondità (inclusi Orientamento ai Risultati e Orientamento al Cliente).

Almeno quattro principi devono raggiungere il livello 'Realizzazione' o superiore.

Almeno un principio deve raggiungere il livello 'Maturità'.

Non più di un principio può essere al livello 'Iniziale'.

Per uno dei principi, scelto dall'organizzazione, deve essere dimostrato un progressivo rispetto a una valutazione positiva precedente, con un livello di valutazione più alto (ad esempio da Iniziale a Realizzazione o da Realizzazione a Maturità).

### **Scala di valutazione**

La scala di valutazione ha quattro livelli:

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

### **Descrizione della scala di valutazione**

La scala utilizza un approccio incrementale con quattro livelli distinti:

- 0 (livello iniziale non raggiunto): Il livello iniziale non è stato raggiunto.
- I (Livello iniziale): è il livello di base; i requisiti di base sono soddisfatti.
- R (Livello di realizzazione): Questo livello si basa sul livello iniziale (I) per cui devono essere soddisfatti tutti i requisiti, più criteri aggiuntivi e più avanzati; è rappresentato di conseguenza come "I +" nella tabella.
- M (Livello di maturità): Questo rappresenta un livello più alto, includendo tutti i requisiti del livello

di realizzazione (R) più criteri ulteriori e più sofisticati; è rappresentato di conseguenza come “R +” nella tabella.

Questo approccio incrementale garantisce che ogni livello incorpori e espanda i requisiti del livello precedente, rafforzando quindi progressivamente l'implementazione.

## 1. Orientamento ai risultati e all'impatto

| Orientamento ai risultati e all'impatto |                                                                     | L'organizzazione è focalizzata sui risultati e sugli impatti per realizzare la visione, la missione e la strategia e per soddisfare le esigenze e i requisiti degli stakeholder.                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Livello                                 | 0                                                                   | I – Iniziale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | R – Realizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | M – Maturità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Definizioni chiave</b>               | Il livello iniziale non è stato raggiunto.                          | L'organizzazione utilizza le informazioni sulle parti interessate e sulle aree di risultato per la propria gestione.                                                                                                                                                                                                                                | I+ L'organizzazione utilizza un insieme di obiettivi, indicatori e risultati da raggiungere in relazione alle esigenze delle parti interessate e per sostenere la realizzazione della sua visione, missione e strategia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | R+ L'organizzazione garantisce che l'orientamento ai risultati e agli impatti riguardi tutte le funzioni e le unità organizzative chiave e che venga costantemente adattato in base alle esigenze e ai requisiti degli stakeholder. La misurazione dei risultati e degli impatti porta a una continua ottimizzazione in tutte le aree dell'organizzazione.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Spiegazione</b>                      | Non c'è evidenza di definizione di obiettivi e misura di risultati. | Sono identificati i diversi stakeholder. Alcuni obiettivi e indicatori sono definiti e misurati per i processi interni, i prodotti e/o i servizi, ad esempio sociali o finanziari.<br><br>Si effettua una valutazione sistematica di alcuni risultati chiave e si identificano le aree principali per la misurazione dei risultati e degli impatti. | L'organizzazione ha definito e aggiorna costantemente la propria analisi degli stakeholder interni ed esterni rilevanti.<br><br>Esistono indicatori per la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza. Risultati, impatti e indicatori sono sistematicamente monitorati e rivisti. Le informazioni su risultati ed impatti sono condivise all'interno dell'organizzazione. I risultati e gli indicatori sono utilizzati per avviare attività di miglioramento. Vengono avviate iniziative per sostenere una cultura orientata ai risultati. | Per tutti i processi e i prodotti o servizi chiave viene definito un insieme equilibrato di indicatori e obiettivi per i risultati e gli impatti. Le parti interessate sono coinvolte nella definizione di risultati, indicatori e obiettivi e nella revisione dei risultati.<br><br>Vengono utilizzati sistematicamente indicatori di percezione e di performance. I risultati sono sistematicamente monitorati per tutti i processi e i prodotti chiave e utilizzati per il miglioramento continuo. Una cultura orientata ai risultati coinvolge l'intera organizzazione. |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b>   |                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisi degli stakeholder</li> <li>Rapporto sulle attività</li> <li>Report che valutano l'efficacia dell'organizzazione, almeno nell'area della gestione finanziaria, e la conformità delle attività ai requisiti legali.</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatori di prestazione</li> <li>Riesami delle prestazioni</li> <li>Controllo dei sistemi (ad esempio a livello di servizi, processi, finanze, dipendenti, cittadini/clienti)</li> <li>Utilizzo di sistemi esterni, pubblicamente disponibili, e di portali che offrono opportunità di valutazione.</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione con dipendenti, cittadini/clienti e stakeholder nella valutazione dei risultati</li> <li>Formulazione della strategia basata sull'evidenza, partecipativa e inclusiva</li> <li>Balanced scorecards</li> <li>Misurazione sistematica dei risultati e degli impatti.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |

## 2. Focalizzazione sul Cittadino/cliente

| Focalizzazione sul Cittadino/Cliente  | L'organizzazione si concentra sulle esigenze dei cittadini/clienti attuali e potenziali e offre servizi pubblici di alta qualità, innovativi, incentrati sulle persone e accessibili. Gli stakeholder sono sistematicamente coinvolti nell'ottimizzazione, nello sviluppo di prodotti e servizi e nel miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Livello                               | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | I – Iniziale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | R – Realizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | M – Maturità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Definizioni chiave</b>             | Il livello iniziale non è stato raggiunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | L'organizzazione ha una visione d'insieme e una comprensione completa della gamma di cittadini/clienti attuali e potenziali, informazioni sulle loro esigenze e aspettative differenziate e pianifica le attività su questa base.                                                                                                                                              | I + L'organizzazione coinvolge sistematicamente cittadini e clienti nella valutazione e nel miglioramento delle proprie prestazioni.                                                                                                                                                                                                                | R + L'organizzazione garantisce servizi pubblici di alta qualità, innovativi, centrati sull'uomo e accessibili, monitorando e ottimizzando sistematicamente e costantemente le proprie prestazioni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Spiegazione</b>                    | Non ci sono evidenze che l'organizzazione si concentri sistematicamente sui bisogni dei cittadini/clienti attuali e potenziali.                                                                                                                                                                                                                            | La direzione e i dipendenti hanno una visione d'insieme dei rispettivi clienti e delle loro esigenze e richieste.<br><br>I dipendenti comprendono le richieste e le aspettative definite dalla legislazione e dalle normative in materia di servizio ai cittadini/clienti.                                                                                                     | Viene sistematicamente monitorato il soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative differenziate dei cittadini/clienti.<br><br>Sono in corso attività per migliorare i prodotti, i servizi e le relazioni con i cittadini/clienti.<br><br>Esistono rapporti costanti con i cittadini/clienti per raccogliere opinioni, feedback, esigenze e idee. | I cittadini/clienti (di categorie differenziate) sono coinvolti nella co-progettazione di prodotti/servizi, nella co-decisione, nella co-produzione e nella co-valutazione (ove applicabili).<br><br>I processi, i prodotti e i servizi sono progettati intorno alle esigenze dei cittadini/clienti, garantendo un approccio agile e snello.<br><br>Le attività di miglioramento continuo dei prodotti e dei servizi per i cittadini/clienti sono strutturate e basate su una prospettiva di medio-lungo termine.<br><br>Viene assicurata una comunicazione e uno scambio di informazioni continuo e bidirezionale con le parti interessate, tenendo conto delle esigenze specifiche.<br><br>Le indagini sui clienti (o altre forme di feedback) e i risultati ottenuti dai clienti sono regolarmente e sistematicamente misurati e discussi in un'ottica di miglioramento continuo. |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>I clienti/cittadini hanno un accesso adeguato alle informazioni (ad esempio cartelle, opuscoli, servizi digitali).</li> <li>Ci si adopera per creare una comprensione comune dei bisogni e delle esigenze dei clienti all'interno dell'organizzazione.</li> <li>Vengono pubblicati i risultati della consultazione pubblica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indagini sui cittadini/clienti.</li> <li>Sondaggi mirati.</li> <li>Sportello unico</li> <li>Attività di partecipazione dei cittadini.</li> <li>Gli indicatori relativi alla soddisfazione dei cittadini/clienti sono definiti e misurati.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vengono condotte e valutate indagini periodiche sui cittadini/clienti.</li> <li>Gestione sistematica dei reclami.</li> <li>Inclusione dei cittadini/clienti nelle attività di miglioramento dei servizi (come circoli di qualità, focus group).</li> <li>Mappatura del percorso del cliente.</li> <li>Servizi digitali incentrati sul</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |  |  |  |          |
|--|--|--|--|----------|
|  |  |  |  | cliente. |
|--|--|--|--|----------|

### 3. Leadership

| Leadership                            | L'eccellenza della leadership si coniuga con una leadership visionaria e ispiratrice che basa le decisioni su prove e fatti. I leader definiscono una chiara missione, una visione e dei valori e assicurano la capacità, la resilienza e la fiducia del pubblico. Creano e mantengono l'ambiente interno e la cultura organizzativa in cui le persone possono essere pienamente coinvolte e responsabilizzate per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e di alti livelli di eccellenza. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Livello                               | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | I – Iniziale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | R – Realizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | M – Maturità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Definizioni chiave</b>             | Il livello iniziale non è stato raggiunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | I leader stabiliscono una chiara missione basata sui requisiti legislativi e normativi, oltre che sulle aspettative degli stakeholder.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | I + I leader mettono costantemente in discussione e rivedono la strategia dell'organizzazione per mantenere la resilienza e garantire l'agilità organizzativa. Ispirano i dipendenti e li guidano verso l'eccellenza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | R + I leader stabiliscono una visione strategica che comprende la capacità organizzativa, la resilienza e la fiducia del pubblico. Dimostrano la capacità di mantenere la costanza degli obiettivi in un ambiente in continua evoluzione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Spiegazione</b>                    | Non c'è evidenza che la leadership venga esercitata in modo efficace.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>I leader definiscono la missione, la visione, gli obiettivi strategici e il quadro strutturale dell'organizzazione.</p> <p>I leader comunicano, spiegano e aggiornano la missione, la visione, i valori, gli obiettivi, le regole organizzative, le strutture e le procedure ai dipendenti e agli stakeholder.</p> <p>I leader definiscono strutture manageriali, processi, funzioni, responsabilità e competenze adeguate.</p> | <p>I leader definiscono la strategia, basata sulla visione, sulla missione e sui valori dell'organizzazione, e ne valutano le prestazioni.</p> <p>I leader si impegnano a definire, mantenere e sviluppare strutture organizzative adeguate e approcci sistematici per realizzare in modo efficiente ed efficace la missione e la visione.</p> <p>I leader responsabilizzano, guidano e ispirano il personale a contribuire agli obiettivi e al miglioramento dell'organizzazione.</p> <p>I leader definiscono un insieme equilibrato di risultati ed impatti e valutano le prestazioni e l'impatto dell'organizzazione.</p> <p>I leader riorganizzano la struttura dell'organizzazione in base alle esigenze, ai cambiamenti interni ed esterni.</p> | <p>I leader sviluppano costantemente la struttura e i sistemi dell'organizzazione in base ai requisiti e alle dinamiche interne ed esterne, per fornire un quadro organizzativo per prestazioni eccellenti.</p> <p>I leader lavorano costantemente all'ulteriore sviluppo di una cultura organizzativa eccellente insieme a tutti gli stakeholder interni ed esterni. I leader e i manager sono percepiti come modelli di ruolo. I leader promuovono la fiducia reciproca, una cultura dell'apprendimento e stimolano i dipendenti a sviluppare le proprie competenze.</p> <p>L'empowerment e la cultura della delega sono ampiamente promossi e le persone sono sostenute efficacemente per raggiungere gli obiettivi personali e organizzativi.</p> |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mission</li> <li>Regolamento organizzativo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategia</li> <li>Valori (ad es. Codice di Condotta, Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - SDG)</li> <li>Obiettivi (a livello dell'organizzazione ed individuali)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vision</li> <li>Valutazione della leadership</li> <li>Cultura del feedback</li> <li>Comunità di pratica</li> <li>Laboratori di innovazione</li> <li>Previsione strategica</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 4. Approccio per processi

| Approccio per processi                | L'organizzazione progetta e gestisce processi incentrati sull'utente per aumentare il valore e fornire prodotti e servizi per i cittadini/clienti e altri stakeholder. Tutte le risorse sono finalizzate al raggiungimento della missione e della strategia dell'organizzazione, con il supporto di processi gestiti e coordinati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, ed eventualmente in collaborazione con organizzazioni partner rilevanti. Sono garantite l'integrità e la supervisione dei processi. |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Livello                               | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | I – Iniziale                                                                                                                           | R – Realizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | M – Maturità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Definizioni chiave</b>             | Il livello di iniziazione non è stato raggiunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Vengono identificati e gestiti i processi chiave, con collegamenti alle aree di risultato pertinenti.                                  | I + I processi Lean sono progettati in base alle esigenze dei clienti e delle parti interessate, per sostenere gli obiettivi strategici dell'organizzazione.                                                                                                                                                                                                                                                                          | R + Viene osservata l'efficiente ed efficace interazione olistica tra struttura, sistemi, processi e missione, visione, strategie e obiettivi. Sono garantite l'integrità e la supervisione dei processi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Spiegazione</b>                    | Non sono identificati i processi chiave e le relative responsabilità.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Viene definito un approccio di base per la gestione dei processi con attività e responsabilità.                                        | <p>I processi sono pianificati e gestiti in modo efficace, con una chiara definizione delle responsabilità, dell'allocazione delle risorse e della definizione degli obiettivi in linea con la strategia e la pianificazione dell'organizzazione.</p> <p>Gli indicatori dei principali processi sono misurati sistematicamente e i risultati sono analizzati e utilizzati per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi.</p> | <p>L'organizzazione ha una visione dettagliata di tutti i processi (compresi quelli di gestione, operativi, di supporto e di miglioramento).</p> <p>I processi, i loro risultati e gli impatti sono sistematicamente monitorati ed eventualmente migliorati in base ai risultati del monitoraggio e della misurazione.</p> <p>L'organizzazione promuove e assicura l'innovazione e l'ottimizzazione dei processi attraverso l'uso della gestione interna delle prestazioni e delle buone pratiche nazionali e internazionali.</p> <p>Il benchmarking, le ricerche di mercato, i sondaggi tra i clienti e altre forme di feedback vengono attuati per anticipare e identificare i miglioramenti.</p> <p>Vengono definiti e gestiti i collegamenti tra gli approcci gestionali rilevanti, come la gestione delle conoscenze o dei rischi, le opportunità o i reclami. L'organizzazione coinvolge persone, clienti, partner e fornitori nell'ottimizzazione della qualità e dell'efficienza dei processi.</p> |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | I processi chiave sono documentati, e i relativi responsabili e team sono definiti                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mappa dei processi</li> <li>• Documentazione di tutti i processi</li> <li>• Facile accesso alla documentazione dei processi</li> <li>• Identificazione di indicatori e fattori chiave di successo</li> </ul> <p>Iniziative di ottimizzazione dei processi</p>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking/benchlearning</li> <li>• Sistemi di suggestione interna</li> <li>• Gestione dei rischi e delle opportunità</li> </ul> <p>Approcci innovativi nella realizzazione/ottimizzazione dei processi (ad es. design thinking, Kanban, servizi condivisi)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• I processi chiave sono documentati, e i relativi responsabili e team sono definiti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mappa dei processi</li> <li>• Documentazione di tutti i processi</li> <li>• Facile accesso alla documentazione dei processi</li> <li>• Identificazione di indicatori e fattori chiave di successo</li> <li>• Iniziative di ottimizzazione dei processi</li> </ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking/benchlearning</li> <li>• Sistemi di suggestione interna</li> <li>• Gestione dei rischi e delle opportunità</li> <li>• Approcci innovativi nella realizzazione/ottimizzazione dei processi (ad es. design thinking, Kanban, servizi condivisi)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 5 Coinvolgimento del personale

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5 Coinvolgimento del personale</b> | <p>Il personale, a tutti i livelli, è l'essenza dell'organizzazione e il suo pieno coinvolgimento consente di utilizzare le capacità delle persone a vantaggio dell'organizzazione.</p> <p>L'organizzazione gestisce e sviluppa le risorse umane come la sua risorsa più preziosa per realizzare la missione, la visione, la strategia e gli obiettivi. Il contributo dei dipendenti viene massimizzato attraverso il loro sviluppo e coinvolgimento e la creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato da valori condivisi, una cultura di fiducia, apertura, responsabilizzazione e riconoscimento.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Livello</b>                        | <b>0</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>I – Iniziale</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>R – Realizzazione</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>M – Maturità</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Definizioni chiave</b>             | Il livello di iniziazione non è stato raggiunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Il personale dell'organizzazione è gestito in numero, competenze e capacità in linea con la missione, la visione e la strategia dell'organizzazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | I+ L'organizzazione segue una strategia a lungo termine per lo sviluppo delle risorse umane e mette in atto i sistemi/pratiche manageriali necessari.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | R+ L'organizzazione garantisce una cultura in cui il personale può contribuire e sviluppare ulteriormente le proprie capacità, il talento, le competenze, l'impegno e la motivazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Spiegazione</b>                    | Non sono definite responsabilità/funzioni per la gestione delle risorse umane.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>In base alla missione e alla strategia dell'organizzazione, viene definito e applicato un piano per attrarre, assumere, formare e sviluppare le persone.</p> <p>Un'unità organizzativa o una funzione è dedicata alla gestione delle risorse umane.</p> <p>I piani di formazione e sviluppo si basano sulle competenze disponibili e necessarie e tengono conto delle esigenze individuali.</p> <p>Il dialogo e la comunicazione aperta sono incoraggiati attraverso riunioni e gruppi di lavoro.</p> | <p>L'organizzazione dispone di una gestione delle risorse umane che sviluppa le competenze e coinvolge le persone in modo strutturato per migliorare prodotti, servizi e processi.</p> <p>Le persone sono coinvolte nel processo decisionale e i suggerimenti e le idee creative sono promossi con un approccio formale.</p> <p>Gli obiettivi di performance sono definiti e i risultati vengono verificati.</p> <p>La conoscenza e le informazioni sono gestite in modo sistematico.</p> | <p>Le iniziative interne ed esterne sostengono l'approccio di una cultura di "apertura e fiducia" e la creazione di una "organizzazione che apprende (learning organization)".</p> <p>Le buone condizioni di lavoro e le iniziative di conciliazione vita-lavoro sono sistematicamente considerate per il benessere e la partecipazione delle persone.</p> <p>Il dialogo tra manager e persone è sistematico e supportato da pratiche e strumenti adeguati.</p> <p>Gli obiettivi di performance sono definiti per i diversi livelli e i risultati sono misurati e premiati.</p> <p>Sono in atto misure sistematiche per attrarre e trattenere le persone.</p>             |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Piano di formazione Meeting strutturati</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategia di gestione delle risorse umane</li> <li>Descrizioni delle mansioni e requisiti dei profili</li> <li>Quadro delle competenze</li> <li>Indagine sul personale</li> <li>Colloqui sulle prestazioni e obiettivi di performance individuale</li> <li>Sistema di gestione delle conoscenze</li> <li>Iniziativa di team building</li> <li>Sistema di raccolta di idee e suggerimenti</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indagini periodiche sul personale</li> <li>Comunità di pratica</li> <li>Attività di gestione dei talenti</li> <li>Attività di employer branding</li> <li>Orario di lavoro flessibile</li> <li>Mentoring e coaching</li> <li>Iniziativa di benessere, analisi/questionari sul clima organizzativo o sulla soddisfazione</li> <li>Sistema di ricompensa</li> </ul> <p>Indicatori che misurano la responsabilità delle persone per ciò che il pubblico pensa dell'organizzazione - come percepiscono ciò che l'organizzazione fa, ciò che ha fatto, ciò che intende fare e come si comporterà nei confronti dei clienti/cittadini</p> |

## 6 Cambiamento e innovazione

| Cambiamento e innovazione             | Eccellenza significa sfidare lo status quo e realizzare il cambiamento attraverso l'apprendimento continuo per creare innovazione e miglioramento. Un'organizzazione deve avere un quadro, basato sui fatti, della propria situazione attuale e la volontà e la capacità di avviare i cambiamenti necessari, creando il terreno per l'apprendimento continuo, l'innovazione e il miglioramento. |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Livello                               | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | I – Iniziale                                                                                                                                                                | R – Realizzazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | M – Maturità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Definizioni chiave</b>             | Il livello iniziale non è stato raggiunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | L'organizzazione mostra un approccio di base positivo verso il miglioramento continuo e l'innovazione.                                                                      | I + Il miglioramento continuo e l'innovazione sono promossi sistematicamente nell'organizzazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | R + L'organizzazione sfida sistematicamente lo status quo e incoraggia, accetta e integra l'innovazione e confronta regolarmente le proprie prestazioni con quelle di altre organizzazioni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Spiegazione</b>                    | Non ci sono evidenze che l'organizzazione sia aperta al cambiamento e all'innovazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Vengono avviate azioni di miglioramento basate su valutazioni interne e osservazioni esterne.<br><br>I cambiamenti e le sfide necessarie vengono gestiti in modo proattivo. | La leadership e i dipendenti sono consapevoli della necessità di migliorare e innovare continuamente.<br><br>I processi dell'organizzazione beneficiano costantemente dei contributi di miglioramento e innovazione degli stakeholder interni ed esterni.<br><br>L'organizzazione sviluppa sistemi per raccogliere idee e suggerimenti dai dipendenti.<br><br>La direzione incoraggia i dipendenti ad assumersi la responsabilità delle azioni di miglioramento.<br><br>Sono in corso diverse iniziative di innovazione e cambiamento. | Il miglioramento continuo e l'innovazione costituiscono una parte importante della strategia dell'organizzazione.<br><br>La business intelligence, le nuove tecnologie e il bench learning sono utilizzati per identificare e sostenere la strategia di innovazione.<br><br>Viene sostenuta una cultura orientata all'innovazione, le persone sono responsabilizzate nello sviluppo e nell'implementazione di attività innovative.<br><br>L'innovazione e le iniziative di cambiamento sono realizzate secondo i principi del ciclo PDCA (plan, do, check, act). Vengono definiti indicatori e obiettivi per valutare il miglioramento e i progressi. |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Piani d'azione / miglioramento</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema di raccolta di idee e suggerimenti</li> <li>Spazi per l'innovazione (come ad es. laboratori)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategia di innovazione</li> <li>Benchmarking/benchlearning</li> <li>Competenze per l'utilizzo di metodi e strumenti di creatività</li> <li>Progetti di cambiamento con concetti chiari di misurazione del prima e del dopo</li> <li>Utilizzo di nuove tecnologie digitali (come IoT, KI, BI)</li> <li>Gestione del cambiamento</li> <li>Sistemi di gestione dei talenti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |

## 7 Sviluppo delle Partnership

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sviluppo delle Partnership</b>     | <p>Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno di partner per raggiungere i loro obiettivi e devono quindi sviluppare e mantenere partnership che apportino valore.</p> <p>L'organizzazione interagisce e collabora con organizzazioni pubbliche e private, con i cittadini/clienti, con le organizzazioni della società civile e con la società nel suo complesso e stabilisce partnership reciprocamente vantaggiose.</p> |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Livello</b>                        | <b>0</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>I – Iniziale</b>                                                                                                                                                | <b>R – Realizzazione</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>M – Maturità</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Definizioni chiave</b>             | Il livello iniziale non è stato raggiunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | L'organizzazione identifica i partner chiave del settore pubblico e privato e della società civile per costruire relazioni sostenibili.                            | I + L'organizzazione formalizza partnership per raggiungere vantaggi reciproci.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | R + L'organizzazione gestisce le partnership in una situazione win-win per consentire la fornitura di un valore aggiunto e ottimizzare l'uso delle risorse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Spiegazione</b>                    | Non c'è consapevolezza della necessità di sviluppare partnership.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | L'organizzazione gestisce alcune partnership per ottenere vantaggi reciproci e sostenere i propri obiettivi strategici.                                            | <p>L'interazione con le organizzazioni partner è incorporata nei quadri di riferimento, nei processi e nelle attività di monitoraggio dell'organizzazione.</p> <p>La direzione ha una visione chiara delle partnership più importanti e delle possibilità di sviluppo di queste, sulla base di obiettivi identificati di beneficio reciproco.</p> <p>I partner chiave (come acquirente-fornitore, fornitore, co-produttore, fornitore di prodotti complementari / sostitutivi, proprietario, fondatore) del settore pubblico e privato e della società civile sono identificati per costruire relazioni sostenibili basate su fiducia, dialogo e apertura.</p> <p>Sono stati conclusi accordi formali di partnership.</p> | <p>L'organizzazione ha una chiara comprensione dei benefici reciproci e ne monitora la sostenibilità. L'ottimizzazione è promossa e condotta in modo partecipativo.</p> <p>L'organizzazione assicura partnership sistematiche con tutti i partner rilevanti.</p> <p>L'organizzazione assicura una valutazione regolare delle partnership e cerca sistematicamente nuove partnership in conformità con gli obiettivi dell'organizzazione.</p> <p>I principi e i valori dell'organizzazione sono garantiti dalla selezione di fornitori con un profilo socialmente responsabile nel contesto degli appalti pubblici.</p> |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elenchi di partner chiave con indicazione dell'impatto/influenza</li> <li>Incontri regolari con i partner chiave</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Accordi di partnership</li> <li>Chiara definizione dei ruoli e degli obiettivi sulla base dei regolamenti e della legislazione pertinenti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione dell'efficacia dei diversi partenariati rispetto ai risultati e agli esiti</li> <li>Identificazione degli aspetti di valore sociale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 8 Responsabilità Sociale

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabilità Sociale</b>         | Le organizzazioni del settore pubblico devono assumersi la loro responsabilità sociale, rispettare la sostenibilità ecologica e cercare di soddisfare le principali aspettative ed esigenze della comunità locale e globale. Inoltre, incorporano questioni di responsabilità sociale e ne osservano l'impatto sulla sostenibilità, la qualità della democrazia, la trasparenza, il comportamento etico, lo stato di diritto, l'apertura e l'integrità. |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Livello</b>                        | <b>0</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>I – Iniziale</b>                                                                                       | <b>R – Realizzazione</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>M – Maturità</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Definizioni chiave</b>             | Il livello iniziale non è stato raggiunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | L'organizzazione identifica le aree di impatto in termini di questioni sociali, economiche ed ecologiche. | I + Le strategie e i piani tengono conto della sostenibilità e della responsabilità sociale, compresi i cambiamenti climatici.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | R + Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite sono utilizzati come riferimento per la visione e la strategia di sostenibilità dell'organizzazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Spiegazione</b>                    | Non c'è consapevolezza della responsabilità sociale nella organizzazione.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Alcune iniziative occasionali dimostrano attenzione alle questioni sociali, economiche ed ecologiche.     | <p>L'organizzazione è consapevole della propria funzione di modello di responsabilità sociale e si assicura che tutti i membri del personale condividano questa consapevolezza.</p> <p>L'organizzazione si impegna a rispettare pienamente i requisiti locali, nazionali e globali in materia di responsabilità sociale.</p> <p>L'organizzazione implementa in modo proattivo iniziative e progetti che hanno un impatto sulle questioni sociali ed ecologiche.</p> <p>Sono stati definiti indicatori e obiettivi per gli aspetti chiave della responsabilità sociale e della sostenibilità ambientale.</p> | <p>L'organizzazione sviluppa una visione olistica della responsabilità sociale basata sulla propria missione, tenendo conto del proprio impatto a livello locale, regionale, nazionale o internazionale.</p> <p>Le attività e l'impatto relativi alla responsabilità sociale vengono comunicati per promuovere ulteriori attività e partecipazioni.</p> <p>L'organizzazione si impegna a soddisfare i requisiti locali, nazionali e globali in materia di responsabilità sociale.</p> <p>Le opportunità e le iniziative di sostenibilità vengono ricercate e attuate con la società per ottenere vantaggi reciproci.</p> <p>Vengono definiti indicatori e obiettivi di sostenibilità per gli aspetti chiave (sociali e ambientali) e vengono raggiunti risultati eccellenti.</p> |
| <b>Esempi di pratiche / strumenti</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Attività ed eventi relative alla responsabilità sociale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategia che include aspetti di sostenibilità</li> <li>Indicatori di responsabilità sociale/sostenibilità</li> <li>Iniziative di approvvigionamento pubblico sostenibile</li> <li>Conformità ai requisiti di accessibilità</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicatori che misurano il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite o di altri obiettivi di responsabilità sociale rilevanti a livello internazionale o nazionale</li> <li>Reporting sulla responsabilità sociale e la sostenibilità</li> <li>Budgeting sostenibile</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## Appendice 3: Guida alla valutazione dell'eccellenza CAF

### Contesto

Lo scopo di questo documento è di fungere da guida per il valutatore EFA nella valutazione del livello di successo raggiunto nel Riconoscimento dell'Eccellenza CAF, e per determinare se un'organizzazione candidata sia qualificata per ricevere il riconoscimento.

La Guida alla valutazione descrive i principi di base per una valutazione da parte del Valutatore EFA delle organizzazioni che lavorano con il CAF.

L'ambito della valutazione comprende tre pilastri:

- la valutazione del processo di autovalutazione, che copre i primi tre step dello schema di valutazione;
- la valutazione della pianificazione ed attuazione del processo di miglioramento, che copre gli step da quattro a sei dello schema di valutazione;
- la valutazione della maturità TQM dell'organizzazione esaminando il livello di maturità raggiunto, basato sugli otto Principi di Eccellenza.

Gli schemi di valutazione coprono questi pilastri e servono come principale riferimento per la valutazione da parte del Valutatore EFA. Ognuno dei pilastri va valutato attraverso la scala di valutazione appropriata, definendo profili di valutazione specifici (profili che devono essere soddisfatti per ottenere il Riconoscimento).

### Metodologia di valutazione

Lo scopo principale della procedura è quello di fungere da quadro per la fornitura di feedback esterno agli utenti CAF che lo richiedono. Il processo di valutazione e l'esame durante la visita in loco devono quindi essere realizzati in modo aperto e rispettoso, che supporti l'apprendimento e il dialogo. Il valutatore EFA deve comportarsi in modo tale che la visita in loco non sia percepita come una raccolta unilaterale di prove, ma come una possibilità di discussione e feedback.

Il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF deve essere abbastanza flessibile da gestire molti tipi di organizzazioni in termini di complessità e dimensioni. Le azioni descritte in tutti e tre i pilastri, e la loro correlazione con i punteggi, non devono quindi essere utilizzate come una lista di controllo, ma come una guida. Oltre alle azioni descritte qui, altre azioni non incluse possono anche essere appropriate per determinate organizzazioni. Questo significa che la valutazione non deve essere percepita come un esercizio meccanico, ma deve essere basata sia sull'impressione generale dell'organizzazione alla conclusione della visita in loco, sia sulle varie prove raccolte riguardo agli step, alle azioni e ai cambiamenti specifici generati nell'organizzazione dall'utilizzo del CAF.

### Evidenze

Gli schemi di valutazione servono come principale riferimento per i valutatori EFA. Le evidenze raccolte permettono di avere una valutazione corretta delle organizzazioni che lavorano con il CAF. Le evidenze vengono raccolte attraverso interviste e workshop con i principali attori (interni) dell'organizzazione, e attraverso vari documenti scritti esistenti collegati all'implementazione del CAF. I documenti scritti includono rapporti di autovalutazione, piani di miglioramento e altri documenti pertinenti.

È importante sottolineare che le 'evidenze' non devono essere identificate solo in forma scritta, ma possono assumere la forma di pratiche, interviste e opinioni degli stakeholder e possono essere convalidate da un confronto di queste dichiarazioni tra i diversi gruppi. Non si prevede che l'organizzazione prepari nuovi documenti scritti ad uso esclusivo del processo di Riconoscimento dell'Eccellenza (salvo quelli espressamente previsti dal processo); l'esame deve, se possibile, utilizzare i materiali già disponibili.

### Scala

Le organizzazioni sono valutate sulla base delle scale di valutazione (vedi Parte 2 di questa Guida alla Valutazione).

Gli schemi di valutazione valutano la capacità dell'organizzazione di effettuare un'autovalutazione efficace e ben pianificata, orientate a individuare le opportunità di miglioramento e in grado di aumentare la sua comprensione e implementazione dei principi fondamentali necessari per diventare eccellente.

Ci sono alcuni principi di base che devono guidare il valutatore EFA. Per decidere se uno step deve essere valutato come accettabile (livello 3) o efficace (livello 4) ad esempio, il valutatore EFA deve utilizzare l'approccio PDCA (pianificare, fare, controllare, agire) come guida. Il valutatore EFA valuta se l'organizzazione ha pianificato, sviluppato, controllato e adattato le azioni, dove ragionevole, in modo efficace.

Alcune domande importanti potrebbero essere:

L'organizzazione candidata ha pianificato gli step in modo efficace e ha esaminato questioni e contingenze rilevanti?

Gli step sono stati sviluppati e implementati secondo il piano? In caso contrario, le modifiche all'implementazione erano ragionevoli e basate su solidi argomenti?

L'organizzazione, se appropriato per lo step, ha controllato se l'approccio scelto ha raggiunto i risultati desiderati?

L'organizzazione ha adattato le azioni durante il processo o ha pianificato di cambiare l'approccio, sulla base di controlli e lezioni apprese?

Il PDCA non deve essere utilizzato come strumento di valutazione, ma come quadro di riflessione riguardo alla pianificazione e all'implementazione dell'autovalutazione e delle azioni di miglioramento.

Gli schemi di valutazione completati dal candidato servono come principale riferimento per il valutatore EFA quando valuta. I primi due pilastri (processo di autovalutazione e processo di miglioramento) sono valutati a livello dei cinque step (o 6 nel caso di Riconoscimento d'Eccellenza \*\* o \*\*\*) e non delle 18 o 21 azioni che li compongono. I CAF EFA devono quindi utilizzare gli schemi di valutazione come quadro di riferimento per la valutazione, assegnando una valutazione alle singole azioni, ma ricavando da queste la valutazione complessiva di ogni singolo step (vedi Parte 3 di questa Guida alla valutazione).

### Valutazione dei valori TQM (Pilastro 3)

Per supportare la valutazione della maturità, lo Schema di Valutazione fornisce una gamma di esempi che indicano quali possibili azioni costituiscono i diversi livelli di maturità (vedi Parte 3 di questa Guida alla valutazione). Ancora una volta, gli esempi servono solo come guida e il contesto e il tipo di organizzazione possono influenzare quali e quante azioni sono appropriate per raggiungere i diversi livelli di maturità.

Vedi Appendice 1.3 per l'indicazione dettagliata del livello di approfondimento della valutazione e dei requisiti per i riconoscimenti CER\*, \*\*, o \*\*\*.

Lo Schema di Valutazione sui valori TQM completato dal candidato serve come principale riferimento per il valutatore EFA. Oltre al documento del Pilastro 3, i valutatori EFA esaminano i rapporti di autovalutazione e i piani di miglioramento per fare una valutazione complessiva del livello di maturità raggiunto per tutti gli otto principi. L'obiettivo è decidere se i rapporti e i piani di miglioramento mostrano che le azioni sono in atto o in fase di sviluppo, facendo sì che sia ragionevole giudicare che il livello di maturità richiesto sia stato raggiunto.

### Scale di valutazione Pilastri 1 e 2

Ci sono apposite scale di valutazione per il processo di autovalutazione e le azioni di miglioramento (Pilastri 1–2).

Il processo di autovalutazione e le azioni di miglioramento sono valutate attraverso la stessa scala di valutazione da 1 a 5 punti. Ciò che viene esaminato è il modo in cui l'autovalutazione e il processo di miglioramento sono stati pianificati, sviluppati, controllati e adattati e, solo per i Riconoscimenti di Eccellenza CAF\*\* e \*\*\*, il completamento dei progetti e i relativi risultati.

|   |                                                       |
|---|-------------------------------------------------------|
| 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 efficace.       |
| 5 | Le attività sono state svolte in modo eccellente.     |

Tutti gli step in entrambi i pilastri (Passaggi 1–5 per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF\* e 1–6 per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF\*\* e \*\*\*) devono essere valutati CAF EFA.

Scale di valutazione per i valori TQM (Pilastro 3)

La valutazione dei valori TQM riguarda il livello di maturità raggiunto dall'organizzazione. I valori TQM consistono negli otto Principi di Eccellenza.

La scala di valutazione ha quattro livelli:

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

Tutti gli otto principi devono essere controllati, per ottenere una valutazione della maturità TQM all'interno dell'organizzazione.

L'estensione della valutazione dei principi e il livello necessario variano per i tre livelli di riconoscimento, poiché i livelli superiori richiedono che il candidato dimostri un livello più alto di maturità organizzativa.

#### **Riconoscimento d'Eccellenza\* (CAF Excellence Recognition\*):**

Tutti i principi vanno valutati e due principi, scelti dall'organizzazione, devono essere valutati in profondità (uno dei quali deve essere Orientamento ai Risultati o Orientamento al Cliente).

Il livello minimo richiesto è 'Iniziale' per tutti gli otto principi.

#### **Riconoscimento d'Eccellenza\*\* (CAF Excellence Recognition\*\*):**

Tutti i principi vanno valutati e tre principi, scelti dall'organizzazione, devono essere valutati in profondità (uno dei quali deve essere Orientamento ai Risultati o Orientamento al Cliente).

Tutti gli otto i principi devono raggiungere almeno il livello 'I' (Iniziale) o superiore, di cui almeno quattro principi devono raggiungere il livello 'R' (Realizzazione) o superiore.

Per uno dei principi, scelto dall'organizzazione, deve essere dimostrato un progresso rispetto a una valutazione positiva precedente, con un livello di valutazione più alto (ad esempio da 'Iniziale' a 'Realizzazione' o da 'Realizzazione' a 'Maturità').

#### **Riconoscimento d'Eccellenza\*\*\* (CAF Excellence Recognition\*\*\*):**

Tutti i principi vanno valutati e quattro principi, scelti dall'organizzazione, devono essere valutati in

profondità (inclusi Orientamento ai Risultati e Orientamento al Cliente).

Almeno quattro principi devono raggiungere il livello 'Realizzazione' o superiore.

Almeno un principio deve raggiungere il livello 'Maturità'.

Non più di un principio può essere al livello 'Iniziale'.

Per uno dei principi, scelto dall'organizzazione, deve essere dimostrato un progresso rispetto a una valutazione positiva precedente, con un livello di valutazione più alto (ad esempio da Iniziale a Realizzazione o da Realizzazione a Maturità).

### Profili di valutazione

Il profilo di valutazione per il processo di autovalutazione e miglioramento (pilastri 1–2) copre:

- Valutazione del processo di autovalutazione, che copre i primi tre step della Procedura per i Riconoscimenti di Eccellenza;
- Valutazione del processo di miglioramento (pianificazione e implementazione), che copre gli Step da quattro a sei (da quattro a cinque per il Riconoscimento dell'Eccellenza CAF\*).

La valutazione effettuata dal valutatore EFA è basata sulle prove raccolte intervistando diversi gruppi nel luogo di lavoro e sul Rapporto di autovalutazione, il Piano di Miglioramento, e altri documenti pertinenti.

Per i pilastri 1 e 2, viene assegnato un punteggio da 1 a 5 per ciascuno dei sei step.

Per ottenere il Riconoscimento, i requisiti minimi sono i seguenti:

- per gli step 3 e 5, un punteggio di almeno 4;
- per tutti gli altri step, un punteggio di almeno 3.

Tutti gli step devono essere valutati dai valutatori EFA. Il valutatore EFA utilizza lo schema di valutazione come quadro di riferimento per la valutazione, assegnando alle azioni individuali una valutazione, e assegnando sulla base di questi una valutazione complessiva a livello degli step. La decisione finale sull'ottenimento o meno del Riconoscimento è basata sul profilo di valutazione per gli step, non sulle singole azioni. Il profilo di valutazione è segnato in grigio per i livelli di valutazione non consentiti per ottenere il riconoscimento.

| Profilo di valutazione Pilastro 1                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Step 1: Decidere come organizzare, pianificare comunicare l'auto-valutazione                  |   |   |   |   |   |
| Step 2: Organizzare le informazioni / preparare l'autovalutazione                             |   |   |   |   |   |
| Step 3: Effettuare l'autovalutazione                                                          |   |   |   |   |   |
| Profilo di valutazione Pilastro 2                                                             |   |   |   |   |   |
| Step 4: Redigere un piano di miglioramento, basato sul rapporto di autovalutazione accettato. |   |   |   |   |   |
| Step 5: Definire, implementare e monitorare il piano di miglioramento.                        |   |   |   |   |   |
|                                                                                               |   |   |   |   |   |
| Step 6: Gestione dei progetti di miglioramento e riesame dei risultati (nota 1).              |   |   |   |   |   |

Nota 1: lo step 6 si applica solo ai Riconoscimenti CER\*\* e CER\*\*

| Step 1: Decidere come organizzare, pianificare comunicare l'auto-valutazione (Self Assessment, SA)                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1.1 Assicurare una chiara decisione del management sugli obiettivi, definire il piano di gestione del progetto (ad esempio, responsabilità, tempistica, risorse, formazione, definizione dello schema di valutazione ecc.) e l'ambito (ad esempio, il l'autovalutazione copre l'intera organizzazione o solo parti / unità / dipartimenti). |  |  |  |  |  |
| 1.2 Nominare un leader del progetto CAF e definire la composizione del gruppo di SA (sulla base di criteri specifici come conoscenza dell'organizzazione e competenze) e definire il ruolo dei manager nel processo di autovalutazione                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 1.3 Definire e implementare il piano di comunicazione interna ed esterna per tutte le fasi/step del processo, compresa la comunicazione dei progressi compiuti attraverso il piano di miglioramento. Il piano di comunicazione coinvolge le parti interessate - con particolare attenzione al personale della organizzazione                |  |  |  |  |  |
| Processo di autovalutazione Punteggio complessivo – Step 1:                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| Step 2: Organizzare le informazioni / il training e preparare l'autovalutazione (self-assessment - SA)                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 2.1 Organizzare attività di informazione / formazione per i leader e i manager (top e middle) e, se necessario, per gli stakeholder esterni. L'attività è finalizzata a promuovere la responsabilizzazione e l'impegno.                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 2.2 Formare i membri del gruppo SA sul modello CAF: obiettivi, ruoli, criteri, fasi, metodologia, definizione delle priorità, pianificazione delle azioni, implementazione e uso del pannello di valutazione.                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 2.3 Preparare l'autovalutazione fornendo al gruppo SA un elenco di informazioni e documenti rilevanti.                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| Processo di autovalutazione Punteggio complessivo – Step 2:                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| Step 3: Effettuare l'autovalutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 3.1 I membri del gruppo di autovalutazione stilano un elenco di punti di forza, aree di miglioramento e idee/proposte di miglioramento e assegnano un punteggio per ogni sottocriterio del CAF, prendendo in considerazione i dati, i fatti e le evidenze rilevanti.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 3.2 Raccogliere i contributi individuali di autovalutazione e preparare la riunione di consenso, assicurando tutte le condizioni per il suo successo                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 3.3 Condurre la riunione di consenso, raggiungere il consenso sui punti di forza, le aree di miglioramento, le idee/proposte di azioni di miglioramento e il punteggio per ogni sottocriterio.                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 3.4 Preparare il rapporto di autovalutazione contenente la descrizione delle fasi del processo e, per ogni sottocriterio, punti di forza, aree di miglioramento, idee di miglioramento e punteggi.                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 3.5 Presentare il rapporto finale di autovalutazione alla direzione dell'organizzazione, assicurandone l'accettazione.                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| Processo di autovalutazione Punteggio complessivo – Step 3:                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |

| Step 4: Redigere un piano di miglioramento, basato sul rapporto di autovalutazione (SA) accettato.                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4.1 Raccogliere e concretizzare tutte le proposte per le azioni di miglioramento, comprese le idee formulate durante l'Autovalutazione.                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 4.2 definire le priorità per le idee/azioni di miglioramento tenendo conto degli obiettivi strategici dell'organizzazione, dell'impatto sugli stakeholder, dell'impatto interno, della facilità di implementazione e delle risorse necessarie. |  |  |  |  |  |
| 4.3 Redigere il piano d'azione definendo gli obiettivi generali e il flusso del progetto.                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 4.4 Approvazione del piano di miglioramento da parte della direzione e integrazione nel normale processo di pianificazione strategica.                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| Piano di miglioramento – punteggio complessivo – Step 4                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| Step 5: Definire, implementare e monitorare il piano di miglioramento.                                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 5.1 Definire la responsabilità dell'intero piano di miglioramento e delle azioni di miglioramento (minimo 2) con un approccio partecipativo.                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 5.2 Definire azioni e obiettivi di miglioramento dettagliati, stabilire modalità di misurazione e valutazione delle azioni e dei risultati.                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 5.3 Attuare e monitorare il piano di miglioramento e le azioni, secondo l'approccio PDCA, coinvolgendo il personale e le parti interessate (fino alle fasi iniziali dei progetti).                                                             |  |  |  |  |  |
| Piano di miglioramento – punteggio complessivo - step 5                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
| Step 6: Manage the improvement projects and review the results.                                                                                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 6.1 Monitorare regolarmente l'attuazione del piano e delle azioni (fino alla conclusione dei progetti), con riferimento alla programmazione.                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 6.2 Ottenere risultati in linea con gli obiettivi                                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 6.3 Riesame finale del progetto per capitalizzare le esperienze.                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| Piano di miglioramento – Punteggio complessivo – Step 6                                                                                                                                                                                        |  |  |  |  |  |

### Profilo di valutazione dei Valori TQM (Pilastro 3)

Questo profilo di valutazione copre la valutazione della maturità TQM dell'organizzazione, esaminando il livello di maturità raggiunto. La valutazione della maturità rispetto ai valori TQM si basa sugli otto Principi di Eccellenza.

Tutti e otto i principi vanno valutati. La profondità e le regole per la valutazione dei principi TQM per i diversi livelli di riconoscimento sono descritti nell'Appendice 2.3.

Un punteggio che indica il livello di maturità TQM viene assegnato per ciascuno degli otto Principi di Eccellenza. I requisiti per ottenere il Riconoscimento sono indicati nelle Appendici 1 e 2.3.

La valutazione da parte del valutatore EFA si basa sulle evidenze raccolte attraverso interviste a diversi gruppi, documentazione interna e risultati raggiunti e misurabili.

Per supportare l'autovalutazione e l'esame da parte del CAF EFA degli otto Principi di Eccellenza, sono stati inclusi nello schema di valutazione apposite esempi per ciascun livello degli otto principi. Gli esempi devono essere considerati come una linea guida per l'esame degli otto principi da parte del CAF EFA. Per una descrizione dettagliata dei principi, fare riferimento all'Appendice 2.3, 'Schema di Valutazione sul Pilastro 3'.

[illegible]

## ***Appendice 4: Modello di Rapporto di Feedback per il Riconoscimento d'Eccellenza CAF***

### ***Rapporto di Riconoscimento d'Eccellenza CAF***



**Rapporto di Feedback Esterno per Riconoscimento d'Eccellenza  
(indicare il Livello di Riconoscimento)  
(Nome dell'Organizzazione)**

**Valutatori: nomi  
Data**



***Loghi dell'Organizzatore Nazionale e del Centro Risorse CAF***

## Rapporto di Feedback

|                                                    |  |
|----------------------------------------------------|--|
| Nome dell'Organizzazione:                          |  |
| Indirizzo:                                         |  |
| Persona di contatto:                               |  |
| Telefono:                                          |  |
| Website:                                           |  |
| E-mail:                                            |  |
| Periodo della valutazione:                         |  |
| Data/date Visita sul posto:                        |  |
| Livello di Riconoscimento richiesto: [*,**,***]    |  |
| Livello di Riconoscimento assegnato:<br>[*,**,***] |  |
| Data:                                              |  |
| Team di valutazione:                               |  |

## Sezione 1: Commenti generali

### Sintesi dei principali risultati

[ ½ pagina con descrizione dei temi chiave del Rapporto].

### Principali punti di forza

[ 3 - 4 punti chiave].

### Principali aree di miglioramento

[3 - 4 aree di miglioramento chiave].

### Principali raccomandazioni

[½ - 1 pagina con le principali raccomandazioni].

**Livello di riconoscimento richiesto:**

**Livello di riconoscimento ottenuto:** CER\* ( )   CER\*\* ( )   CER\*\*\* (.)

## Sezione 2: Feedback sul processo di autovalutazione

**Commenti generali sul processo di autovalutazione:**

**Step 1: Decidere come organizzare, pianificare comunicare l'autovalutazione**

Punti di Forza [Inserire i Punti di Forza]

Aree di Miglioramento [Inserire le Aree di Miglioramento]

Le attività sono state realizzate in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

**Step 2: Organizzare le informazioni / il training e preparare l'autovalutazione**

Punti di Forza [Inserire i Punti di Forza]

Aree di Miglioramento [Inserire le Aree di Miglioramento]

Le attività sono state realizzate in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

**Step 3: Effettuare l'autovalutazione**

Punti di Forza [Inserire i Punti di Forza]

Aree di Miglioramento [Inserire le Aree di Miglioramento]

Le attività sono state realizzate in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

**Commenti generali sul processo di miglioramento:**

**Step 4: Redigere un piano di miglioramento, basato sul rapporto di autovalutazione (SA) accettato**

Punti di Forza [Inserire i Punti di Forza]

Aree di Miglioramento [Inserire le Aree di Miglioramento]

Le attività sono state realizzate in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

**Step 5: Definire, implementare e monitorare il piano di miglioramento**

Punti di Forza [Inserire i Punti di Forza]

Aree di Miglioramento [Inserire le Aree di Miglioramento]

Le attività sono state realizzate in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

**Step 6: Gestione dei progetti di miglioramento e riesame dei risultati**

Punti di Forza [Inserire i Punti di Forza]

Aree di Miglioramento [Inserire le Aree di Miglioramento]

Le attività sono state realizzate in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

### Sezione 3: Feedback sui Valori TQM

|                                                                                                                                                                                                                    |                                      |                                  |                                          |                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Commenti sui Valori TQM valutati, conformemente al livello CER previsto</b>                                                                                                                                     |                                      |                                  |                                          |                                     |
| <p><b>[Inserire punti di forza ed aree di miglioramento per ognuno dei Principi scelti dall'organizzazione]</b></p> <p>Punti di Forza [indicativamente 2-4]</p> <p>Aree di Miglioramento [indicativamente 2-4]</p> |                                      |                                  |                                          |                                     |
| <b>L'Organizzazione:</b>                                                                                                                                                                                           | Non ha raggiunto il livello iniziale | Ha raggiunto il livello iniziale | Ha raggiunto il livello di Realizzazione | Ha raggiunto il livello di maturità |

|                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Progresso dalla valutazione precedente (solo per CER** e CER***)</b> |
|                                                                         |

### Sezione 4: Profilo di punteggio

| Profilo di valutazione Pilastro 1                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Step 1: Decidere come organizzare, pianificare comunicare l'autovalutazione (Self Assessment, SA)  |   |   |   |   |   |
| Step 2: Organizzare le informazioni / preparare l'autovalutazione(self-assessment - SA)            |   |   |   |   |   |
| Step 3: Effettuare l'autovalutazione                                                               |   |   |   |   |   |
| Profilo di valutazione Pilastro 2                                                                  |   |   |   |   |   |
| Step 4: Redigere un piano di miglioramento, basato sul rapporto di autovalutazione (SA) accettato. |   |   |   |   |   |
| Step 5: Definire, implementare e monitorare il piano di miglioramento.                             |   |   |   |   |   |
|                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| Step 6: Gestione dei progetti di miglioramento e riesame dei risultati (nota 1).                   |   |   |   |   |   |

### Profilo di valutazione dei Valori TQM (Pilastro 3)

| Profilo di valutazione<br>TQM              | Livello di maturità                                                                                       |               |                    |               |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|---------------|
|                                            | O<br>Nessuna<br>evidenza                                                                                  | I<br>Iniziale | R<br>Realizzazione | M<br>Maturità |
| Principi                                   |                                                                                                           |               |                    |               |
| 1. Orientamento ai risultati e all'impatto |                                                                                                           |               |                    |               |
| 2. Focalizzazione sul Cittadino/Cliente    |                                                                                                           |               |                    |               |
| 3.Leadership                               |                                                                                                           |               |                    |               |
| 4.Approccio per processi                   |                                                                                                           |               |                    |               |
| 5.Coinvolgimento del personale             |                                                                                                           |               |                    |               |
| 6.Cambiamento e innovazione                |                                                                                                           |               |                    |               |
| 7.Sviluppo delle partnership               |                                                                                                           |               |                    |               |
| 8.Responsabilità sociale                   |                                                                                                           |               |                    |               |
| Totale (per ogni livello O, I, R, M)       |                                                                                                           |               |                    |               |
| Progresso dalla valutazione precedente     | Principio scelto dall'organizzazione:<br><br>Progresso dimostrato: Sì ( ) da                  a<br>No ( ) |               |                    |               |

|                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Commenti/risultati/considerazioni generali sui valori TQM applicati nell'organizzazione |
|                                                                                         |



## Appendice 5: Modulo per le organizzazioni candidate

|                                                                                                               |                                                                                                |       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Nome dell'organizzazione:                                                                                     |                                                                                                |       |       |
| Indirizzo:                                                                                                    |                                                                                                |       |       |
| Persona di contatto:                                                                                          |                                                                                                |       |       |
| Telefono:                                                                                                     |                                                                                                |       |       |
| E-mail:                                                                                                       |                                                                                                |       |       |
| Data:                                                                                                         |                                                                                                |       |       |
| Sito Web:                                                                                                     |                                                                                                |       |       |
| L'organizzazione richiede:                                                                                    | CER*                                                                                           | CER** | CER** |
| Precedenti riconoscimenti CAF:                                                                                | SI<br><br>NO                                                                                   |       |       |
| L'organizzazione è registrata come utente CAF (CAF User) nel database CAF:                                    | SI<br><br>NO                                                                                   |       |       |
| Il CAF è stato applicato a tutta l'organizzazione:                                                            | SI<br><br>No; il CAF è stato applicato solo a una parte dell'organizzazione, e specificamente: |       |       |
| Il piano/azioni di miglioramento del CAF è stato concluso e comunicato alla direzione dell'organizzazione il: | Indicare la data                                                                               |       |       |
|                                                                                                               |                                                                                                |       |       |

Firma di un dirigente di alto livello dell'organizzazione (ad esempio, il direttore generale).

Nome:

Titolo:

luogo:

Data:

Firma:

La firma conferma la correttezza delle informazioni fornite e l'accettazione delle condizioni di candidatura.

Il presente modulo va inviato a : [indirizzo dell'organizzatore nazionale CAF o dell'European CAF Resource Centre]



## ***Appendice 6: Esempio di Riconoscimento d'Eccellenza CAF***

Common Assessment Framework  
European Total Quality Management for  
the Public Sector

**Name Organisation [logo]**  
is awarded



**CAF Excellence Recognition [\* , \*\* , \*\*\*]**  
[date]

[Signature of the National Organiser and/or Minister in charge]

Issued by: **National Organiser / CAF National Centre**  
[ name / country / logo]

 **CAF**  
European Resource Centre

 **EUPAN**  
european public administration network

## Panoramica dei principali cambiamenti tra la terminologia PEF e la terminologia CER

| PEF                                                                           | CER                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procedura CAF per il Feedback Esterno                                         | Procedura CAF per il Riconoscimento d'Eccellenza                                                                                     |
| Riconoscimento di Utente Efficace CAF<br>(Effective CAF User Label - CAF ECU) | Riconoscimento d'Eccellenza CAF<br>(CAF Excellence Recognition - CER)                                                                |
| Utente Efficace CAF<br>(Effective CAF User - CAF ECU)                         | Utente CAF<br>Riconoscimento d'Eccellenza CAF<br>(CAF Excellence Recognition - CER)<br>e, di conseguenza:<br>CER*<br>CER**<br>CER*** |
| Questionario/i                                                                | Schema/i di valutazione                                                                                                              |

## Panoramica dei principali cambiamenti nei questionari (ora: *Schemi di valutazione*) e pilastri

| PEF                                    | CER                                                                                                          |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9 step, 35 azioni nei Pilastri 1 e 2   | 6 step, 21 azioni nei Pilastri 1 e 2                                                                         |
| PILASTRO 1 – SCHEMA DI VALUTAZIONE     |                                                                                                              |
| Step 1-6<br>22 azioni complessivamente | Step 1-3<br>11 azioni complessivamente                                                                       |
| PILASTRO 2 – SCHEMA DI VALUTAZIONE     |                                                                                                              |
| Step 7-9<br>13 azioni complessivamente | Step 4-6<br>10 azioni complessivamente                                                                       |
| PILASTRO 3 – SCHEMA DI VALUTAZIONE     |                                                                                                              |
| 8 principi                             | 8 principi<br>Lievi adattamenti/aggiornamenti basati su nuovi aspetti TQM come Compact, SGD, good governance |

## Cambiamenti procedurali/Applicativi tra PEF e CER

| PEF                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La domanda deve essere presentata non prima di sei mesi, ma non oltre dodici mesi dopo lo sviluppo del piano di miglioramento CAF. |

| CER                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La domanda deve essere presentata non prima di sei mesi, ma non oltre dodici mesi dopo che il piano di miglioramento CAF è stato sviluppato. |

Il CAF è il risultato della cooperazione tra i ministri della Pubblica Amministrazione dell'UE. Il CAF viene offerto come modello TQM comune per aiutare le organizzazioni del settore pubblico a utilizzare approcci e tecniche di gestione della qualità nella pubblica amministrazione. Fornisce un quadro generale, efficiente e di facile utilizzo, adatto per un'autovalutazione delle organizzazioni del settore pubblico e del loro sviluppo verso l'eccellenza!

**European CAF Resource Centre, in collaborazione con i Centri CAF Nazionali**

European Institute of Public Administration  
P.O. Box 1229  
6201 BE Maastricht The Netherlands  
Tel.: + 31 43 32 96 317  
Fax: + 31 43 32 96 296  
E-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)  
<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>

