

*Parliamo del processo di autovalutazione e miglioramento guidato
dal modello CAF*

IL MODELLO CAF 2013

La struttura

Obiettivi della presentazione

- ✓ guidare nella prima consultazione del modello CAF
- ✓ favorire la comprensione della struttura del modello CAF e dei legami che esistono tra le varie parti e criteri / sottocriteri del modello

IL MODELLO CAF: COS'E'?

Common Assessment Framework

Griglia Comune di Autovalutazione

Griglia = quadro di riferimento

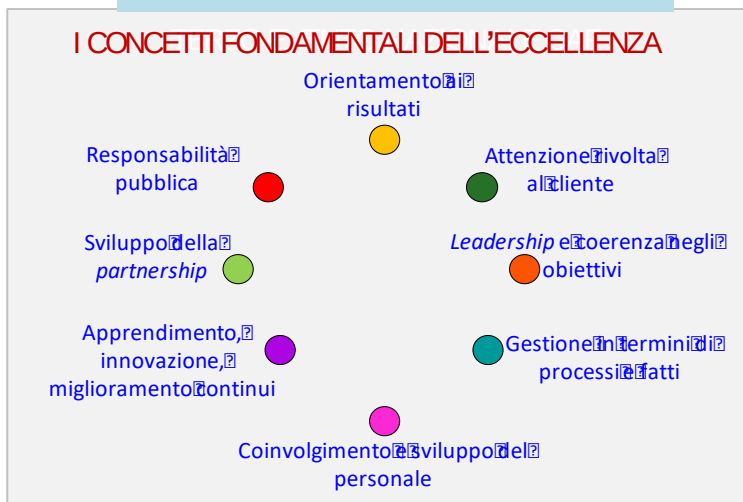
Comune = per tutte le PP.AA europee

Autovalutazione = conoscersi per migliorare

I punti importanti del modello CAF

Punto 1

I Principi, la visione concettuale dell'Eccellenza



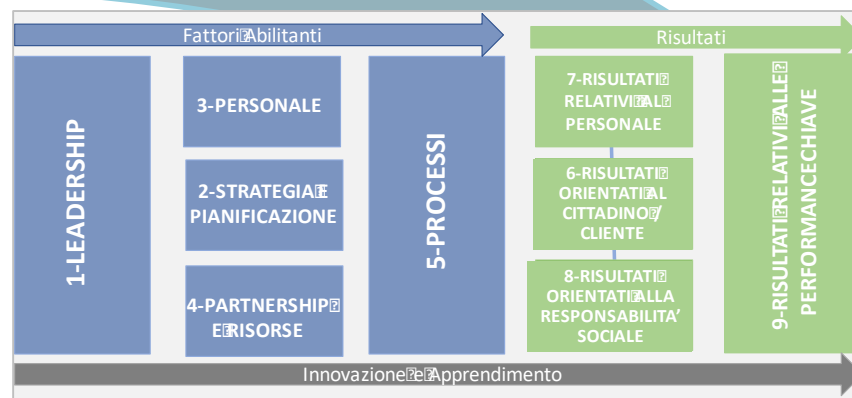
Punto 3

Il PDCA: metrica e strumento di gestione



Punto 2

La struttura del modello CAF e i legami tra i criteri



Punto 1: L'Eccellenza (1)

FARE LE COSE BENE

nel rispetto delle NORME e DELL'USO
EFFICIENTE DELLE RISORSE

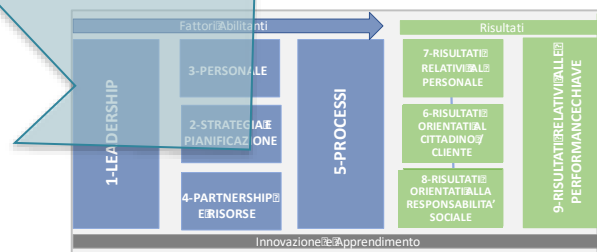
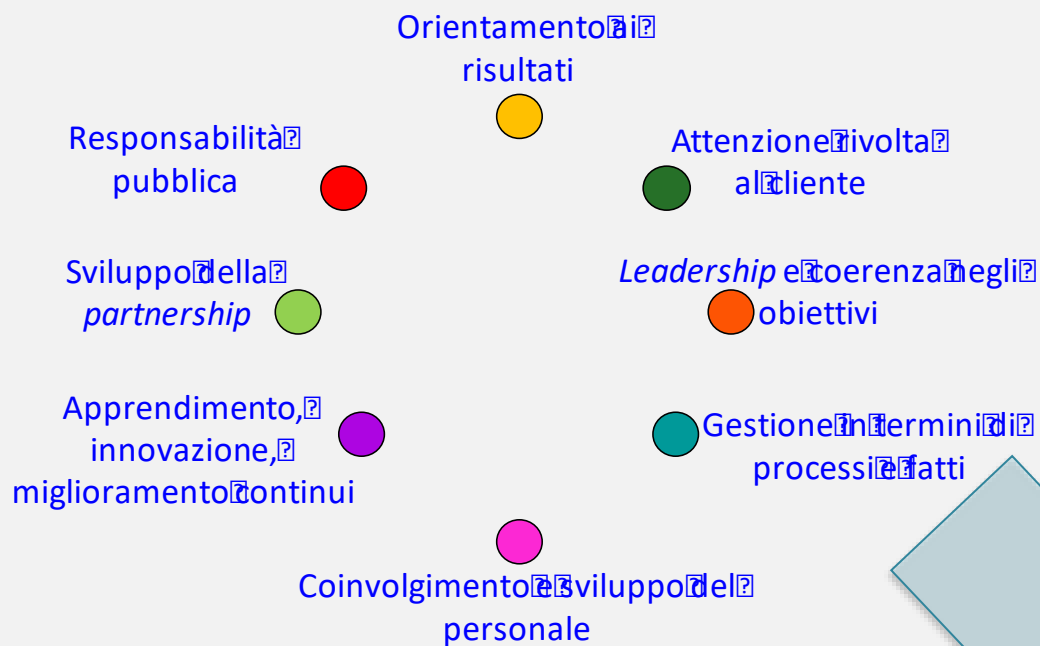
+

FARE LE COSE GIUSTE

in rapporto al CONTESTO E AGLI OBIETTIVI
STRATEGICI

Punto 1: L'Eccellenza (2)

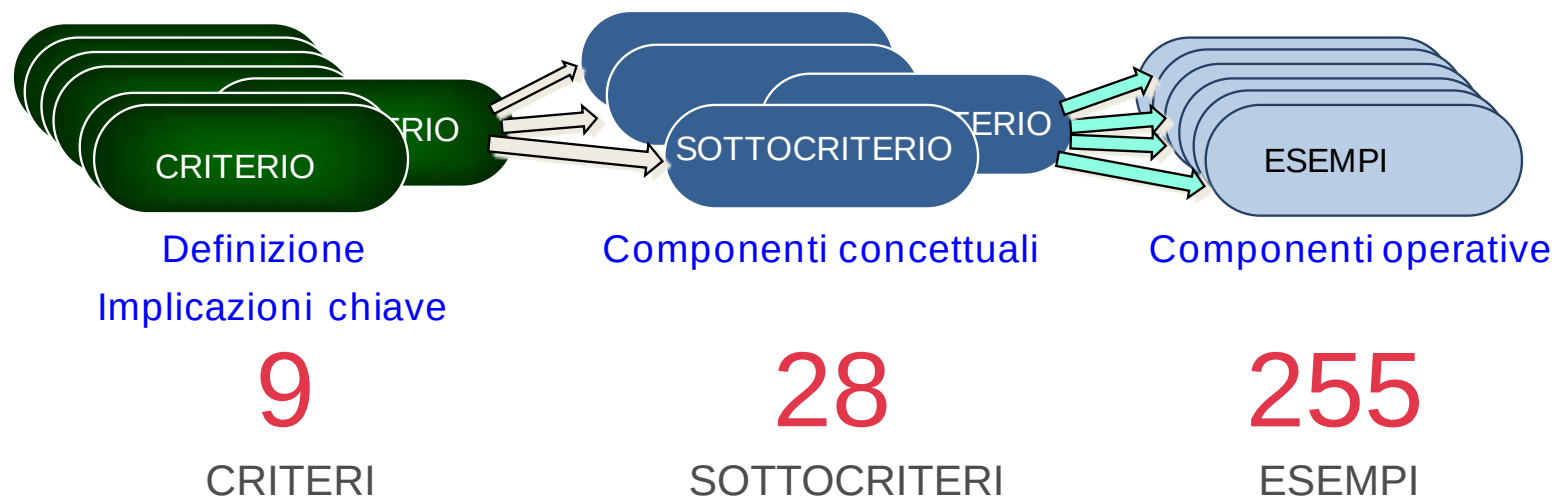
I CONCETTI FONDAMENTALI DELL'ECCELLENZA



Punto 2: La struttura del modello CAF



Punto 2: Il modello CAF – criteri, sottocriteri ed esempi



Punto 2: esempio di articolazione di un criterio (1)

Fattori Abilitanti

I criteri 1-5 riguardano le pratiche gestionali di un'organizzazione, i cosiddetti Fattori Abilitanti. Questi determinano ciò che l'organizzazione fa e gli approcci adottati per raggiungere i risultati desiderati. La valutazione delle attività relative ai Fattori Abilitanti si deve basare sulla griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).



CRITERIO 1 Leadership

Criterio 1: Leadership

➤ Sottocriterio 1.1

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

➤ Sottocriterio 1.2

Gestire l'organizzazione, le sue performance e il suo miglioramento continuo

➤ Sottocriterio 1.3

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

➤ Sottocriterio 1.4

Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri portatori d'interesse

SOTTOCRITERI

Rappresentano le modalità attraverso le quali il criterio si esplicita

In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli obiettivi che vogliono raggiungere. I *leader* delle organizzazioni pubbliche supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche fornendo suggerimenti basati sulle loro competenze; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione di tali politiche.

Il CAF distingue chiaramente il ruolo della *leadership* politica da quella gestionale ed evidenzia, al contempo, la necessità di una loro fattiva collaborazione per raggiungere i risultati strategici attesi.

Il Criterio 1 focalizza l'attenzione sul comportamento dei diretti responsabili di una organizzazione: la *leadership* il compito dei responsabili è complesso. In quanto *leader* devono creare chiarezza e unità di intenti all'interno dell'organizzazione. In quanto *manager*, devono creare le condizioni affinché l'organizzazione e il personale possano eccellere e garantiscono l'operatività di sistemi adeguati a guidare l'organizzazione. In quanto facilitatori, sostengono il personale e assicurano relazioni efficaci con tutti i portatori di interesse, in particolare con i politici.

DEFINIZIONE

Contiene spiegazioni e implicazioni chiave del criterio

Punto 2: esempio di articolazione di un criterio (2)

Valutazione

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

Sottocriterio 1.1

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

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

È importante sottolineare che ogni organizzazione pubblica ha bisogno di valori, coerenti con la *mission* e la *vision*, che costituiscano l'orizzonte di riferimento per tutte le sue attività. In aggiunta a ciò, occorre prestare una specifica attenzione a quei valori che sono di particolare importanza per un'organizzazione pubblica. Infatti, in misura maggiore rispetto alle imprese private, legate alle regole dell'economia di mercato, le organizzazioni del settore pubblico devono assumere valori quali democrazia, legalità, attenzione al cittadino, rispetto delle diversità, equità di genere, equità delle condizioni lavorative, misure integrate di prevenzione alla corruzione, responsabilità sociale, antidiscriminazione. Si tratta di valori che rappresentano un modello di riferimento per l'intera società.

La *leadership* crea le condizioni per sviluppare questi valori.

Esempi

1. Formulare e sviluppare la *mission* e la *vision* dell'organizzazione, coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale.
2. Definire un sistema di valori coerente con la *mission* e la *vision* dell'organizzazione, nel rispetto del sistema di valori propri del settore pubblico.
3. Creare le condizioni per una comunicazione ampia di *mission*, *vision*, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'organizzazione e agli altri portatori di interesse.
4. Rivedere periodicamente *mission*, *vision* e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (ad es. cambiamenti politici, economici, socio-culturali, tecnologici -analisi PEST- e demografici).
5. Sviluppare un sistema di gestione in grado non solo di prevenire comportamenti non etici, ma anche di guidare il personale verso scelte etiche nel caso in cui insorgano conflitti valoriali all'interno dell'organizzazione.
6. Gestire la prevenzione della corruzione identificando le potenziali aree di conflitto d'interesse e fornendo linee guida al personale relative alla loro gestione.
7. Rafforzare la fiducia reciproca, la lealtà e il rispetto tra leader/*manager* e personale (ad es. attraverso il monitoraggio costante della adeguatezza della *mission*, della *vision* e dei valori stabiliti; attraverso una rivalutazione e ridefinizione delle norme di buona *leadership*).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

SOTTOCRITERIO 1.1

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

DEFINIZIONE

Contiene spiegazioni e implicazioni chiave del sottocriterio

ESEMPI

Rappresentano il maggior livello di dettaglio per ciascun sottocriterio, le specifiche azioni o gli specifici risultati messi in campo da un'organizzazione

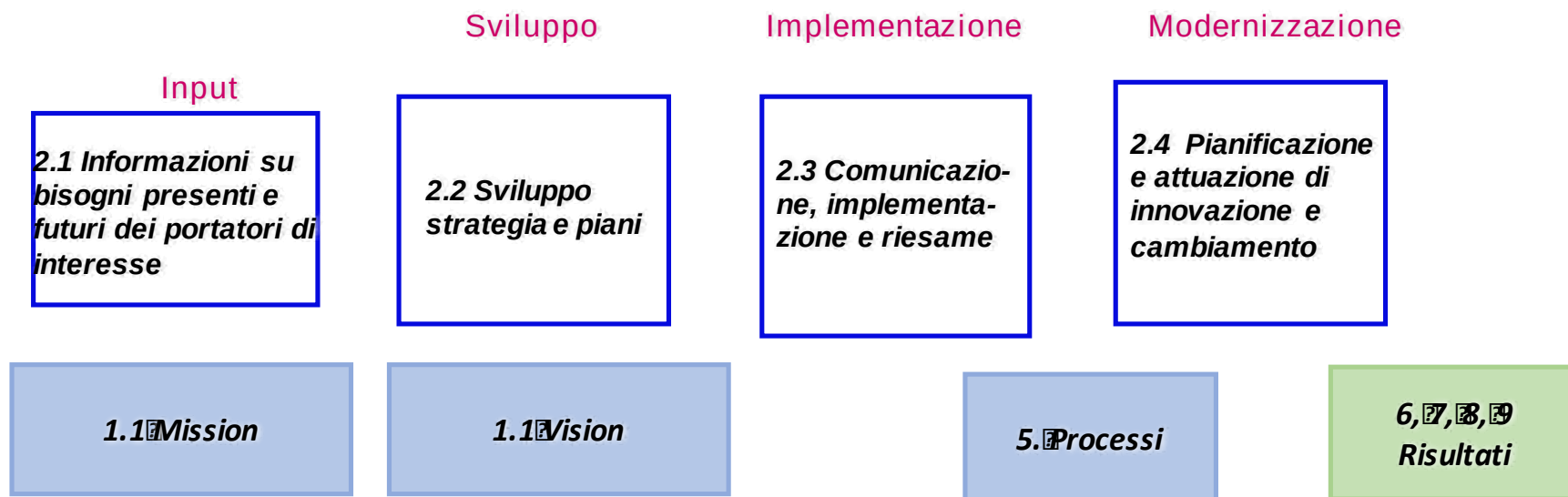
Punto 2: i legami tra i criteri e sottocriteri del CAF (1)

CRITERIO 1- LEADERSHIP



Punto 2: i legami tra i criteri e sottocriteri del CAF (2)

CRITERIO 2 –STRATEGIE E PIANIFICAZIONE



Punto 2: i legami tra i criteri e sottocriteri del CAF (3)

CRITERIO 3 – PERSONALE

**3.1 Pianificazione
gestione e
potenziamento
risorse umane**

**3.2 identificazione
e sviluppo delle
competenza**

**3.3 Coinvolgimento e
empowerment,
attenzione al
benessere organiz-
zativo**

**7. Risultati
Personale**

**1. Mission
Vision**

**2. Strategia
Pianificazione**

Punto 2: i legami tra i criteri e sottocriteri del CAF (4)

CRITERIO 4 – PARTNERSHIP E RISORSE



Punto 2: i legami tra i criteri e sottocriteri del CAF (5)

CRITERIO 5 – PROCESSI

**2. Strategie e
Pianificazione**

4. Risorse

**5.1 Progettazione e
Gestione e
innovazione dei
Processi**

**5.2 Sviluppo ed
erogazione di
servizi e prodotti**

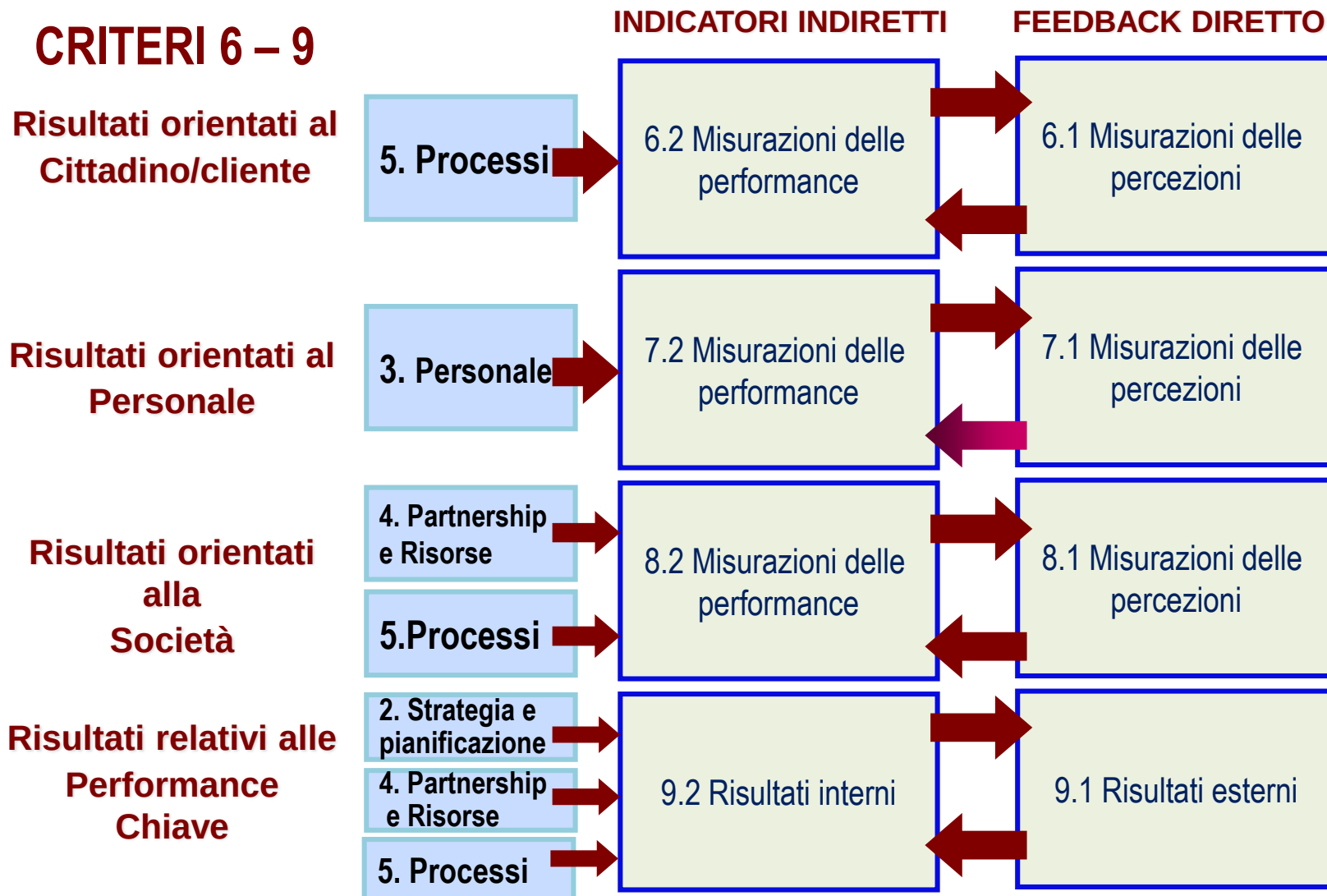
**5.3 Coordinare i
processi
all'interno e
all'esterno**

**6. Risultati
Relativi al
Cittadino Cliente**

**9. Risultati
relativi alle
performance
chiave**

Punto 2: i legami tra i criteri e sottocriteri del CAF (6)

CRITERI 6 – 9



Punto 2: i singoli criteri e sottocriteri CAF ...

sono presentati in maniera approfondita e nelle loro molteplici implicazioni nelle schede attività dedicate all'analisi e alla valutazione dei criteri 1- 9 della piattaforma F@CILE CAF 2017

- ✓ si rimanda ad un loro approfondimento, mediante la fruizione delle video pillole dedicate, ed in un secondo momento
- ✓ in questa fase vi consigliamo di procedere ad una lettura attenta dei criteri e dei sottocriteri nel CAF

Punto 3: Il PDCA: metrica e strumento di gestione



Punto 3: il sistema di punteggio e le griglie di valutazione CAF

Fattori Abilitanti

PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione
ACT	I correttivi e le azioni di miglioramento sono prese a seguito del controllo dei risultati e diffusi regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione



Risultati

TREND	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone
TARGET	OBIETTIVI Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato
	CONFRONTI Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato
	COPERTURA I risultati sono relativi alle aree pertinenti e segmentati quando appropriato

Il valore aggiunto del modello CAF...

- ✓ fornisce una **visione sistemica**
- ✓ promuove l'ascolto dei **portatori di interesse**
- ✓ pone attenzione sulla misurazione dei **processi**
- ✓ favorisce la **comparazione** (*benchlearning /benchmarking*)
- ✓ **guida** all'autovalutazione
- ✓ **mobilita/motiva** il personale

