



Unione Europea

La procedura europea CAF External Feedback

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

Autovalutazione e miglioramento con il Common Assessment Framework

Il CAF propone un sistema di autovalutazione concettualmente simile a quelli proposti dai principali modelli di *Total Quality Management* (TQM), ma la sua caratteristica distintiva è rappresentata dal fatto che è stato concepito specificamente per le organizzazioni del settore pubblico. Risponde all'obiettivo di sollecitare un processo di miglioramento generalizzato all'interno delle organizzazioni.

Il volume CAF contiene le "Linee guida per migliorare le organizzazioni con l'uso del CAF" che descrivono il processo di applicazione del modello in 10 *step*, ovvero presentano in dettaglio la sequenza di attività che dovrebbero essere realizzate dalle amministrazioni che effettuano l'autovalutazione. Tali *step* rappresentano una parte importante della procedura *CAF External Feedback* che prevede un'analisi delle attività attraverso le quali è stato realizzato il processo di autovalutazione.

In quanto strumento basato sulla filosofia del *Total Quality Management*, il CAF aderisce ai principi fondamentali dell'eccellenza: orientamento ai risultati, focalizzazione sul cittadino/cliente, *leadership* e fermezza degli obiettivi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, *partnership* e responsabilità sociale.

La focalizzazione su questi principi è un altro aspetto importante della procedura *CAF External Feedback*.

La Procedura *CAF External Feedback*

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

La procedura persegue i seguenti obiettivi:

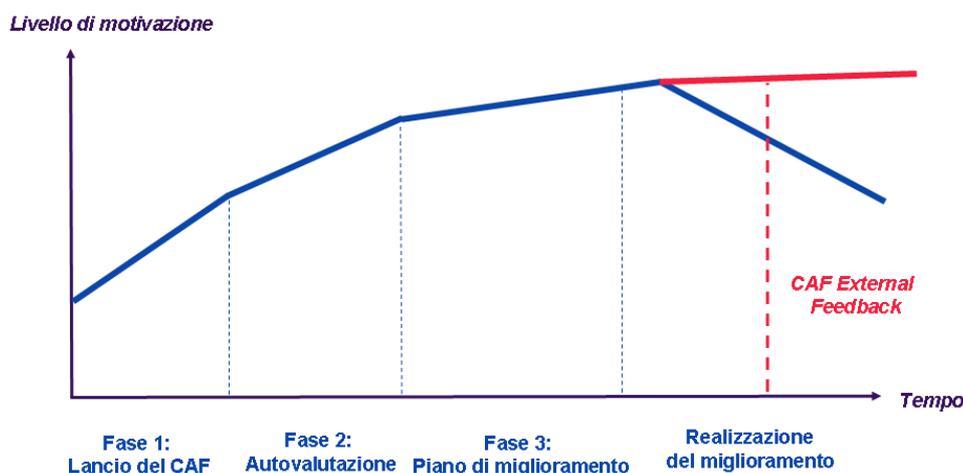
1. Sostenere la qualità dell'autovalutazione CAF ed il suo impatto sull'organizzazione.
2. Verificare se l'organizzazione sta applicando i principi del TQM in seguito all'applicazione del CAF.
3. Rinnovare l'entusiasmo e l'impegno per il miglioramento continuo all'interno dell'organizzazione.



Unione Europea

4. Premiare le organizzazioni che hanno intrapreso in modo efficace il cammino verso il miglioramento continuo per raggiungere l'eccellenza, senza giudicare il livello di eccellenza raggiunto.
5. Promuovere la valutazione tra pari (peer review) ed il benchlearning.
6. Favorire la partecipazione degli utenti CAF ai percorsi EFQM.

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



Gli ultimi due obiettivi, infine, rappresentano altrettante opportunità per le amministrazioni che intendono partecipare all'attuazione della procedura mettendo a disposizione il proprio personale, con il ruolo di valutatori, o con la finalità di perseguire successivamente i livelli di riconoscimento EFQM.

Come funziona la procedura

1 Il processo di valutazione

Sono tre le dimensioni oggetto della valutazione, definite nella procedura "Pilastrì".

Pilastro 1. Il processo di autovalutazione

La qualità del processo di autovalutazione è alla base del successo dei futuri miglioramenti. Nel primo pilastro della procedura la qualità del processo di autovalutazione è sottoposta quindi a valutazione. Uno specifico questionario consente di valutare la qualità della realizzazione dei primi 6 step del processo proposti dalle Linee guida. Ciascuno step è declinato nel questionario in azioni specifiche. Compito dei *CAF External Feedback Actors* è quello di valutare se l'autovalutazione è stata condotta in modo ben pianificato ed efficace e non di validare i punteggi che l'organizzazione si è attribuita.

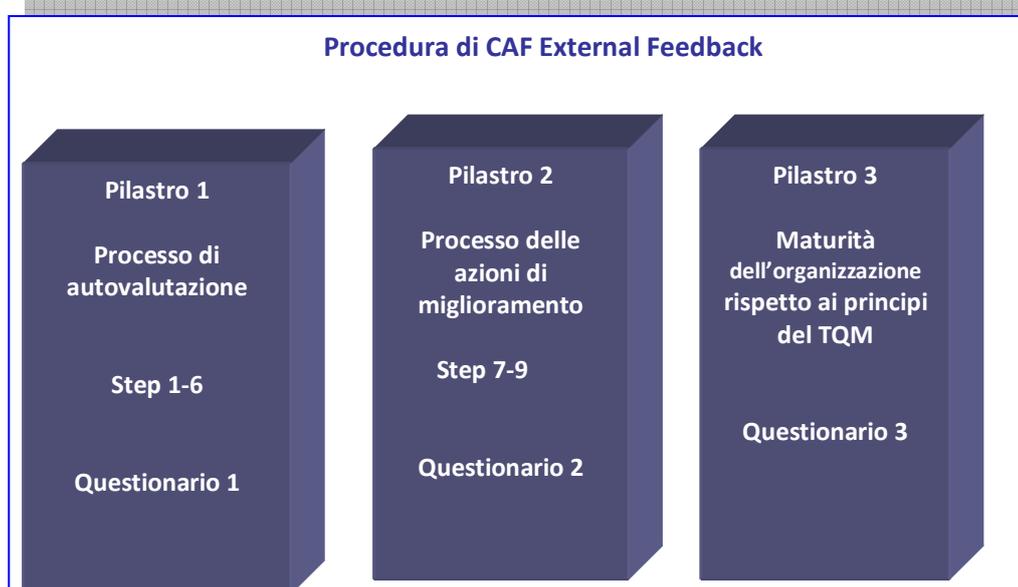


Unione Europea

Pilastro 2. Il processo di miglioramento

Un altro indicatore importante di un efficace utilizzo del CAF consiste nell'agire sulla base delle evidenze raccolte con la autovalutazione. A tal fine è necessario stabilire l'ordine di priorità delle idee di miglioramento e tradurle in un piano di azioni di miglioramento che dovrà essere realizzato in un arco di tempo di massimo due anni. Il questionario relativo a questo

secondo pilastro riguarda pertanto la valutazione degli step da 7 a 9, relativi alla pianificazione ed attuazione del processo di miglioramento. Come per il Pilastro 1, gli step sono tradotti in azioni specifiche associate ad una semplice griglia di valutazione che, come nel caso precedente, non considera i risultati delle azioni di miglioramento, ma il modo in cui il piano di miglioramento è stato definito e la sua attuazione avviata.



Pilastro 3. La maturità organizzativa rispetto ai principi TQM

Uno degli scopi del modello CAF è avvicinare le organizzazioni del settore pubblico ai valori del *Total Quality Management*. Lavorando con il modello CAF, questi valori dovrebbero, nel corso del tempo, diventare parte integrante della cultura dell'organizzazione. Il questionario relativo alla valutazione della maturità si basa quindi sugli 8 principi fondamentali dell'eccellenza TQM. La valutazione riguarda il livello di maturità raggiunto dall'organizzazione in seguito all'autovalutazione e al processo di miglioramento avviato.

2 I requisiti per partecipare e le fasi

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

- 1) L'autovalutazione deve essere stata completata da minimo 6 e massimo 12 mesi (tempistica che va calcolata a partire da una formale approvazione del rapporto di autovalutazione).
- 2) L'amministrazione risulta registrata come utente CAF nel *database* europeo online degli utenti CAF, accessibile dal sito dell' EIPA (www.eipa.eu/caf) .

La procedura si sviluppa in tre diverse fasi :

Fase 1: la richiesta di partecipazione

Fase 2: il processo per ottenere il feedback (che comprende la compilazione di appositi questionari e il confronto con i valutatori, in occasione di una visita sul posto)

Fase 3: l'assegnazione dell'attestato di *Effective CAF User*

3. Il ruolo dei valutatori (External Feedback Actors)



Unione Europea



I valutatori hanno un ruolo fondamentale nella procedura poiché hanno il compito di:

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

Un *CAF External Feedback Actor* deve essere in possesso di determinati requisiti, sia personali che professionali. Per poter svolgere questo ruolo è necessario aver partecipato ad un apposito corso di formazione organizzato, nel caso dell'Italia, a livello nazionale. Per il 2010 l'accesso al corso è destinato solo a coloro che sono già "valutatori CAF".



Formez PA