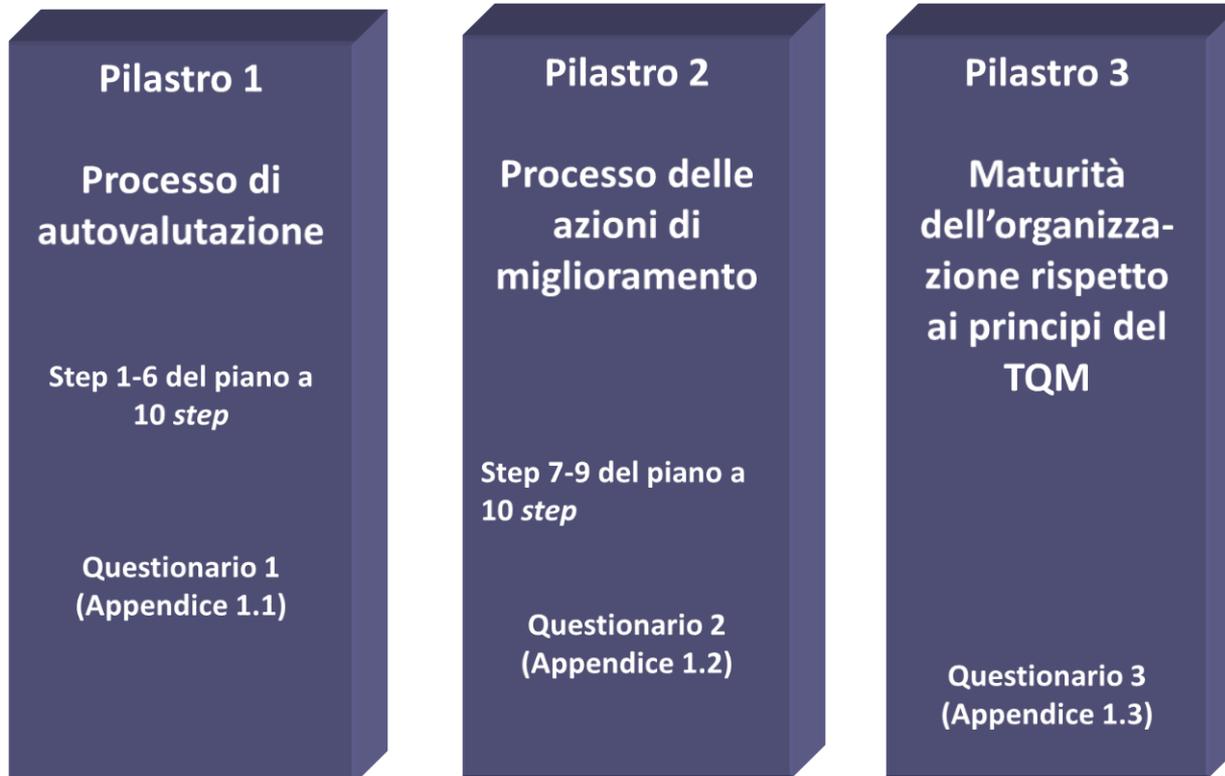


I Questionari

LA PROCEDURE FOR EXTERNAL FEEDBACK: I PILASTRI



LA PROCEDURA DI CAF EXTERNAL FEEDBACK

Il Pilastro 1



Pilastro1: I contenuti

- La qualità dell'autovalutazione è la base per il successo dei futuri miglioramenti.
- La qualità del processo di autovalutazione è valutata negli step da 1 a 6 del processo descritto nelle linee guida nel primo *pillar* della *CAF Procedure for External Feedback*
- Uno specifico questionario è stato sviluppato per la valutazione dei vari step. Il questionario copre i 6 step e non ha l'obiettivo di validare le valutazioni e i punteggi assegnati nell'autovalutazione CAF

Pilastro 1

Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Step 3 – Formare un o più gruppi di autovalutazione

Step 4 – Organizzare la formazione

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione.

Il questionario ha invece lo scopo di:

- **supportare l'organizzazione nella conduzione del processo di autovalutazione e nella preparazione del feed-back**
- supportare i *feedback actors* nella preparazione ed esecuzione della site visit

Pilastro 1: il punteggio

Cinque livelli di valutazione

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

Per ogni step e livello dello step, nelle apposite griglie viene data una definizione di quali contenuti devono essere dimostrati per raggiungere quel livello di valutazione

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 1 attività 1

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

Attività		1	2	3	4	5
1.1. Assicurare impegno personale e senso di responsabilità del management per avviare il processo di autovalutazione		Nessuna evidenza di impegno e governo del management	Alcune evidenze di impegno del management per avviare il processo. L'impegno è circoscritto solo ad alcuni dei dirigenti coinvolti	Buone evidenze di impegno e governo del management per avviare il processo	Chiare evidenze di impegno e governo del management per avviare il processo , agire da guida e promotore, comunicare gli obiettivi ed i vantaggi	Forti evidenze di impegno e governo di tutto il management per avviare il processo , agire da guida e promotore, comunicare gli obiettivi ed i benefici ottenibili e partecipare alla definizione del progetto
Valutazione Attività 1.1	4					

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 1 attività 2

Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)					
Attività	1	2	3	4	5
1.2. Assicurare una chiara decisione del management relativamente alla conduzione della AV, in accordo con l'organizzazione, all'ambito dell'AV (l'AV interessa l'intera organizzazione o solo alcune sezioni/reparti...) e agli obiettivi globali dell'AV.	Nessuna evidenza di una decisione del management. La decisione è stata presa da una o più persone senza consultazioni col management.	Alcune evidenze di consultazione col management, ma senza una discussione sui criteri per la decisione e la scelta dell'ambito, una formalizzazione ed una chiara definizione degli obiettivi.	Buone evidenze di consultazioni e col management e di formalizzazione, ma i criteri per la scelta dell'ambito e gli obiettivi non sono definiti chiaramente.	Chiare evidenze della decisione del management di condurre l'AV, presa nell'ambito delle riunioni periodiche, e coinvolgendo i responsabili delle funzioni. La decisione è stata formalizzata in un documento e gli obiettivi dell'AV sono stati definiti chiaramente, ma i criteri per la scelta dell'ambito non sono completamente evidenti.	Forti evidenze di una decisione del management, presa dopo una discussione ben ponderata coinvolgendo i responsabili delle funzioni competenti, con una definizione dell'ambito dell'AV basata su criteri ben definiti. La decisione e l'ambito sono stati formalizzati in un documento. Gli obiettivi ed i vantaggi dell'AV per i portatori di interesse sono stati definiti chiaramente.

Valutazione Attività 1,2 **4**

- La decisione deve coinvolgere il management dell'organizzazione, deve essere coerente con le strategie/finalità dell'organizzazione e documentata
- Va valutato l'ambito dell'autovalutazione, considerando vantaggi (efficacia tanto maggiore quanto è ampio l'ambito) e rischi (il governo dell'autovalutazione può essere critico se le diverse parti dell'organizzazione hanno maturità o consapevolezza diversi); gli elementi della decisione vanno documentati

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 1 attività 3

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

1.3. Definire la struttura delle attività del processo di AV e delle successive azioni da intraprendere e pianificare le attività di AV.

Valutazione attività 1.3

4

Nessuna evidenza di un vero piano.

Alcune evidenze di un piano, ma copre solo parzialmente il processo di AV e le successive azioni da intraprendere.

Buone evidenze di un piano per il processo di AV e le successive azioni, ma non è strutturato in modo completo (responsabilità, risorse, pianificazione dei tempi di realizzazione)

Chiare evidenze di pianificazione del processo di AV e delle successive azioni, delle responsabilità, risorse e tempi di realizzazione.

Forti evidenze di pianificazione del processo di AV e delle successive azioni, in conformità coi piani e le strategie dell'organizzazione. Il piano include responsabilità, risorse, pianificazione dei tempi di realizzazione e monitoraggio.

- Le attività devono essere formalmente pianificate, ed il piano deve risultare integrato nella pianificazione strategica dell'organizzazione. Pianificare significa definire responsabilità, struttura delle attività, tempi, risorse e monitoraggio

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 1 attività 4

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

1.4. Nominare un responsabile del processo di autovalutazione che conosca in modo approfondito l'organizzazione o formare un Comitato di AV diretto dal responsabile del processo di autovalutazione.

Nessuna evidenza di incarichi assegnati formalmente dal management.

Alcune evidenze di incarichi assegnati dal management ma senza alcuna formalizzazione e senza una chiara definizione dei criteri per la scelta.

Buone evidenze di un incarico assegnato formalmente dal management, ma ci sono limitate evidenze di criteri appropriati per la scelta (inclusa un'adeguata conoscenza del modello CAF)

Chiare evidenze di un incarico assegnato formalmente dal management, con la definizione del responsabile di processo di AV sulla base della sua conoscenza dell'organizzazione e del modello CAF

Forti evidenze di un incarico assegnato formalmente dal management, con l'individuazione del responsabile dell'AV sulla base della sua conoscenza dell'organizzazione, esperienza con modello CAF e leadership riconosciuta.

Valutazione attività 1.4

5

- Deve essere chiaramente e formalmente definita una responsabilità dell'intero processo ed i criteri per la scelta del responsabile devono essere definiti e documentati.
- Il responsabile del processo può o meno coincidere con il responsabile del GAV (Gruppo di Autovalutazione)
- I criteri di scelta devono comprendere caratteristiche personali e di conoscenza dell'organizzazione

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 1 attività 5

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

1.5. Scegliere il sistema di punteggio.

Valutazione attività 1.5

4

Nessuna evidenza di definizione del sistema di punteggio da utilizzare.

Alcune evidenze di definizione del sistema di punteggio ma il sistema non è completamente coerente col modello e le differenze non sono completamente accettabili.

Buone evidenze di definizione del sistema di punteggio da utilizzare, coerente con il modello, ma la coerenza col piano di AV (risorse, tempi di realizzazione) non è stata verificata.

Chiare evidenze di definizione del sistema di punteggio da utilizzare, completamente coerente con il modello e con il piano di AV (risorse, tempi di realizzazione).

Forti evidenze di definizione del sistema di punteggio da utilizzare. Il sistema è completamente coerente col modello e col piano di AV (risorse e tempi di realizzazione). La scelta è stata valutata ed è basata sul contesto e sul livello di maturità dell'organizzazione.

- La scelta del sistema di punteggi deve essere documentata con i criteri della scelta (tra sistema più complesso, ma più significativo, e sistema più semplice, ma scarsamente in grado di dare una fotografia utile)
- La scelta del sistema di punteggi deve considerare la maturità dell'organizzazione e determinare la valutazione delle attività formative specifiche per il GAV

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 1 attività 6

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

1.6. Allocare le risorse necessarie per condurre l'AV e definire l'ordine di priorità per la distribuzione delle risorse.

Nessuna evidenza di valutazione delle risorse necessarie per l'AV.

Alcune evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV, ma l'allocazione delle risorse non è evidente.

Buone evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV. L'allocazione delle risorse è stata definita, ma la disponibilità delle risorse non è evidente per tutte le attività.

Chiare evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV. L'allocazione delle risorse è stata definita e la loro disponibilità è sostanzialmente evidente, ma i criteri di definizione delle priorità non sono evidenti.

Forti evidenze di valutazione delle risorse necessarie per l'AV. Le risorse sono state allocate e le priorità definite. La disponibilità delle risorse ed i criteri di definizione delle priorità sono evidenti per tutte le posizioni.

Valutazione attività 1.6:

4

- La disponibilità delle risorse necessarie per le attività deve essere valutata, verificando la coerenza con gli altri impegni, eventuali effetti sui piani correnti, tempi ed eventuali costi.
- Deve essere chiaro il livello di priorità delle attività del processo, in relazione alle risorse impiegate, rispetto agli altri impegni

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 2 attività 1

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione		1	2	3	4	5
2.1. Definire un piano di comunicazione che includa i benefici attesi, l'obiettivo e le attività dell'AV.	Nessuna evidenza di un piano di comunicazione	Alcune evidenze di un piano di comunicazione, ma i contenuti non garantiscono informazioni adeguate riguardo all'AV (obiettivi, scopo e attività, <i>portatori di interesse</i> coinvolti ecc.)	Buone evidenze di un piano di comunicazione, con sufficienti informazioni riguardo all'AV (obiettivi, scopo e attività, <i>portatori di interesse</i> coinvolti ecc.)	Chiare evidenze di un piano di comunicazione, con informazioni dettagliate riguardo gli obiettivi, lo scopo, i benefici attesi ed una descrizione delle attività. Il piano di comunicazione è indirizzato ai <i>portatori di interesse pertinenti</i> .	Forti evidenze di un piano di comunicazione con indicazione dettagliata degli obiettivi e scopo delle attività, i benefici attesi per i diversi <i>portatori di interesse</i> ed una descrizione dettagliata delle attività. Il piano di comunicazione è indirizzato a tutti i portatori di interesse e definisce il coinvolgimento delle diverse parti nel piano.	
Valutazione attività 2.1:	4					

- Comunicare non significa improvvisare, ma pianificare la comunicazione con contenuti (cosa), destinatari (a chi), strumenti (quali mezzi di comunicazione), quando (i momenti in cui comunicare): in mancanza di un vero piano di comunicazione non si può avere la sicurezza che la comunicazione sia stata correttamente pensata tenendo conto dei vari elementi
- Sia pure valutando i diversi contenuti e strumenti, la comunicazione dovrebbe rivolgersi a tutti gli stakeholder rilevanti

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 2 attività 2

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione						
2.2. Implementare il piano di comunicazione avvalendosi di diversi strumenti.		Nessuna evidenza di implementazione del piano di comunicazione e/o degli strumenti definiti, o la comunicazione è limitata e generica.	Alcune evidenze di implementazione del piano di comunicazione e degli strumenti utilizzati, ma il piano è implementato in modo limitato, o la comunicazione non è completamente adeguata	Buone evidenze di implementazione del piano di comunicazione, utilizzando diversi strumenti; i contenuti della comunicazione sono adeguati.	Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione utilizzando diversi strumenti in modo valutato e ben definito. I contenuti della comunicazione sono completi.	Forti evidenze di implementazione del piano di comunicazione, utilizzando gli strumenti appropriati nelle diverse fasi e per i diversi destinatari con modalità adeguate e ben definite. I contenuti della comunicazione sono completi e l'efficacia della comunicazione è stata verificata.
Valutazione attività 2.2:	2					

- è opportuno verificare in che misura la comunicazione è risultata efficace

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 2 attività 3

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

2.3. Comunicare durante le diverse fasi dell'AV con tutti i relativi *portatori di interesse* e stimolare il coinvolgimento nell'AV del personale di ogni livello (*top management, middle management, staff* ed impiegati)

Nessuna evidenza di comunicazione nelle diverse fasi dell'AV ed ai relativi *portatori di interesse*. Non ci sono iniziative per il coinvolgimento del personale.

Alcune evidenze di implementazione del piano di comunicazione, ma non in modo sistematico nelle fasi dell'AV e/o non ai relativi *portatori di interesse*, e/o non è adatto a stimolare il coinvolgimento del personale.

Buone evidenze di implementazione del piano di comunicazione, realizzato in modo sistematico nelle fasi principali dell'AV ed indirizzato ai relativi *portatori di interesse*, in modo adatto a stimolare il coinvolgimento del personale.

Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione realizzato in modo sistematico in tutte le fasi dell'AV ed indirizzato ai relativi *portatori di interesse*, . Il Piano è chiaramente mirato al coinvolgimento del personale.

Forti evidenze di implementazione del piano di comunicazione, realizzato in tutte le diverse fasi dell'AV ed indirizzato ai relativi *portatori di interesse*. Il Piano è chiaramente e specificatamente mirato al coinvolgimento di tutto il personale (*top management, middle management, staff* ed impiegati)

Valutazione attività 2.3:

3

- Considerare la comunicazione non solo come strumento di informazione, ma soprattutto di coinvolgimento a tutti i livelli dell'organizzazione

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 3 attività 1

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione					
Attività	1	2	3	4	5
<p>3.1. Decidere se è necessario formare uno o più gruppi di AV, definirne il numero, costituirli ed organizzarli (Scegliere il responsabile, assegnare le responsabilità a ciascun membro del gruppo in base alle necessità).</p>	<p>Nessuna evidenza della decisione di formare uno o più gruppi di AV , scegliere il responsabile ed assegnare le responsabilità.</p>	<p>Alcune evidenze della decisione e dei criteri per formare un gruppo di AV, ma i criteri per la scelta delle sue dimensioni, la scelta del responsabile e l'assegnazione delle responsabilità non sono chiari.</p>	<p>Buone evidenze della decisione e dei criteri per creare il gruppo/i gruppi di AV e per definirne le dimensioni, ma l'assegnazione delle responsabilità all'interno del gruppo/dei gruppi non è stata formalmente definita</p>	<p>Chiare evidenze della decisione e dei criteri per creare il gruppo/i gruppi di AV, sulla base di una valutazione del numero dei gruppi di AV e la loro dimensione; la creazione di tale gruppo/i è stata formalizzata con la nomina di un responsabile e l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità.</p>	<p>Forti evidenze della decisione e dei criteri per costituire il gruppo/i gruppi di AV, sulla base di una valutazione del numero dei gruppi di AV e della loro dimensione, documentando le motivazioni di tali scelte; la creazione del gruppo/dei gruppi è stata formalizzata con la nomina di un responsabile e l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità a ciascun membro.</p>
Valutazione attività 3.1	3				

- Valutare composizione, definire responsabilità e compiti dei partecipanti, eventualmente numero dei GAV, motivando le decisioni
- Composizione, compiti, responsabilità vanno definiti formalmente

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 3 attività 2

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

3.2. Decidere se il manager/i manager debbano far parte del gruppo/dei gruppi di AV.

Valutazione attività 3.2

2

Nessuna evidenza di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV.

Alcune evidenze di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV, ma le valutazioni non sono chiare.

Buone evidenze di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV.

Chiare evidenze di una valutazione e decisione in merito alla partecipazione del management al gruppo/ai gruppi di AV. considerando la cultura dell'organizzazione ed indicando il possibile ruolo del/dei manager.

Forti evidenze di valutazioni formali rispetto alla decisione relativa alla partecipazione del/dei manager al gruppo/ai gruppi di AV considerando la cultura e le tradizioni dell'organizzazione ed indicando il ruolo dei manager nelle diverse fasi (dell'AV).

- Deve essere chiara e documentata una valutazione in proposito al ruolo del management (e non solo in più alto manager): partecipazione come coordinatore, partecipazione come componente o esterno al GAV, considerando aspetti positivi (conoscenza dell'organizzazione, ...) e negativi (possibile condizionamento del GAV, ...)

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 3 attività 3

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

3.3. Selezionare i partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV sulla base di specifici criteri, come la conoscenza dell'organizzazione, gli *skill* personali e la loro rappresentatività.

Nessuna evidenza di criteri per la selezione dei partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV.

Alcune evidenze di criteri per la selezione dei partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV ma non è basata, o lo è solo parzialmente, sulla conoscenza dell'organizzazione, gli *skill* personali e la rappresentatività delle persone selezionate.

Buone evidenze di criteri per la selezione della maggior parte dei partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV, basata su specifici criteri come la conoscenza dell'organizzazione, gli *skill* personali e la rappresentatività delle persone selezionate.

Chiare evidenze di criteri per la selezione di tutti i partecipanti al gruppo/ai gruppi di AV, sulla base di specifici criteri documentati, come la conoscenza dell'organizzazione, gli *skill* personali e la rappresentatività delle persone selezionate.

Forti evidenze documentate di criteri per la selezione di tutti i partecipanti al gruppo di AV, basata sulla conoscenza dell'organizzazione, gli *skill* personali, la rappresentanza e partecipazione di tutte le funzioni interne coinvolte; le caratteristiche dei partecipanti selezionati sono state prese in considerazione nella definizione dei ruoli e nella formazione del gruppo/dei gruppi.

Valutazione attività 3.3

3

- I criteri di scelta e di composizione dei partecipanti al GAV devono essere documentati e seguire concetti coerenti, tra cui: caratteristiche personali (autorevolezza), ampia conoscenza dell'organizzazione, rappresentatività di tutte le funzioni rilevanti per l'autovalutazione, interesse personale (partecipazione volontaria) ecc.

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 4 attività 1

Step 4 – Organizzare la formazione					
Attività	1	2	3	4	5
4.1. Organizzare attività di informazione/formazione per leader e manager (top management e middle management) per promuovere senso di responsabilità ed impegno.	Nessuna evidenza di attività di informazione e per leader e manager.	Alcune evidenze di attività di informazione/formazione. L'attività non coinvolge tutti i livelli interessati e/o non è adeguata a promuovere senso di responsabilità ed impegno	Buone evidenze di attività di informazione/formazione destinata a leader e manager per promuovere senso di responsabilità ed impegno.	Chiare evidenze di attività di informazione/formazione, basata sulle necessità dei diversi livelli del management e per promuovere senso di responsabilità e impegno ad ogni livello.	Forti evidenze di attività di informazione/formazione, organizzate in modo da tenere in considerazione diversi aspetti (modello, processo di AV, metrica, step, ecc.), e basate sulle necessità dei diversi livelli del management e finalizzata a promuovere senso di responsabilità e impegno ad ogni livello.
Valutazione attività 4.1	4				

- La formazione per i manager può essere o meno quella pianificata per il GAV, ma devono essere considerate le diverse esigenze dei leader / manager e del GAV

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 4 attività 2

Step 4 – Organizzare la formazione					
4.2. Preparare un piano per tutte le attività di formazione del gruppo/dei gruppi di AV.	Nessuna evidenza di un piano per le attività di formazione	Alcune evidenze di un piano per le attività di formazione, ma i contenuti sono parziali e non adeguati ai bisogni dei gruppi (completezza, tempi, docenti, ...)	Buone evidenze di un piano per le attività di formazione per il gruppo/i gruppi di AV; il piano è stato formalizzato ed i contenuti sono adeguati ai bisogni dei gruppi di AV (completezza, tempi, docenti, ...)	Chiare evidenze di pianificazione delle attività di formazione per il gruppo/i gruppi di AV; le attività sono state pianificate nel dettaglio, la fattibilità è stata verificata, il piano è stato formalizzato ed i contenuti sono adeguati ai bisogni dei gruppi (completezza, tempi, docenti, ...)	Forti evidenze di attività di formazione per il gruppo/i gruppi di AV; le attività sono state pianificate nel dettaglio, la fattibilità è stata verificata, il piano è stato formalizzato ed i contenuti sono adeguati ai bisogni dei gruppi (completezza, tempi, docenti, ...). Il piano include la verifica dell'efficacia delle attività di formazione.
Valutazione attività 4.2.	4				

- La formazione va pianificata in funzione della cultura e delle esigenze dell'organizzazione; i piani vanno valutati e documentati in termini di adeguatezza alle necessità (completezza, tempi e docenti).
- La formazione, secondo necessità, dovrebbe riguardare modello, metrica, processo di autovalutazione
- Andrebbe prevista la verifica dell'efficacia della formazione

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 4 attività 3

Step 4 – Organizzare la formazione

4.3. Formare i membri del gruppo/dei gruppi di AV.

Valutazione attività 4.3

4

Nessuna evidenza di formazione del gruppo/dei gruppi di AV.

Alcune evidenze di realizzazione della formazione, ma la formazione non è completa rispetto al piano o non adeguata ai bisogni del gruppo/dei gruppi di AV, per i contenuti, la partecipazione, programmazione dei tempi ed i docenti.

Buone evidenze di realizzazione delle attività di formazione. La formazione rispetta i punti principali del piano ed è adeguata ai bisogni del gruppo/dei gruppi di AV, relativamente ai contenuti, alla partecipazione, alla programmazione dei tempi e ai docenti.

Chiare evidenze di realizzazione delle attività di formazione. I membri del gruppo/dei gruppi di AV hanno ricevuto un'adeguata formazione in base ai bisogni specifici di ogni membro ed in coerenza col piano di formazione.

Forti evidenze di realizzazione delle attività di formazione. I membri del gruppo/dei gruppi di AV hanno ricevuto un'adeguata formazione in base ai bisogni specifici di ogni membro ed in coerenza con il piano di formazione. L'efficacia della formazione è stata verificata con riscontro positivo.

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 5 attività 1

Step 5 – Condurre l'autovalutazione		1	2	3	4	5
5.1. Raccogliere informazioni e documenti e metterli a disposizione del gruppo/dei gruppi di AV.		Nessuna evidenza di raccolta di documenti e informazioni da mettere a disposizione e del gruppo/dei gruppi di AV.	Alcune evidenze di documenti resi disponibili, ma non sufficienti per fornire informazioni esaurienti su tutti i processi chiave e sui risultati dell'organizzazione e per tutte le aree del modello.	Buone evidenze di raccolta di documenti e informazioni riguardanti i processi chiave ed i risultati dell'organizzazione e la maggior parte delle aree del modello.	Chiare evidenze di raccolta di documenti e informazioni, messi a disposizione dei gruppi di AV, riguardanti i principali processi e risultati dell'organizzazione e tutte le aree del modello.	Forti evidenze di raccolta di documenti e informazioni, messi a disposizione dei gruppi di AV, riguardanti i principali processi, progetti e risultati dell'organizzazione e tutte le aree del modello. Forniscono informazioni sulla attività pianificate (plan), la loro realizzazione (do), la verifica (check) e il miglioramento (act) per tutte le aree del modello.
	Valutazione attività 5.1	5				

- È fondamentale una attività preparatoria all'autovalutazione, finalizzata a far si che tutte le informazioni utili siano disponibili a tutti i componenti del GAV: processi e loro descrizione, strategie, risultati verso gli stakeholder ecc.
- Se ben organizzate e raccolte, le informazioni dovrebbero dare evidenza delle fasi di pianificazione (PLAN), realizzazione (DO), verifica (CHECK) e miglioramento (ACT)

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 5 attività 2

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Attività	1	2	3	4	5
5.2. I membri del gruppo/dei gruppi di AV stilano una lista dei punti di forza e delle aree da migliorare ed assegnano un punteggio ad ogni sottocriterio del CAF.	Nessuna evidenza di preparazione di liste dei punti di forza e delle aree da migliorare e/o di assegnazione di punteggi da parte dei membri del gruppo / dei gruppi di AV.	Alcune evidenze di <i>input</i> individuali con alcune indicazioni relative ai punti di forza le aree da migliorare e/o punteggi, ma non da parte di tutti i membri e/o non completi per ogni sottocriterio del CAF.	Buone evidenze di <i>input</i> individuali da parte di tutti i membri, con indicazione dei punti di forza , le aree da migliorare e/o punteggi, completi per ogni sottocriterio del CAF.	Chiare evidenze di <i>input</i> individuali con una lista dei punti di forza , delle aree da migliorare e punteggi da parte di tutti i membri del gruppo/dei gruppi di AV, completi per ogni sottocriterio del CAF; gli <i>input</i> sono dettagliati e ben strutturati per supportare le azioni di miglioramento.	Forti evidenze di <i>input</i> individuali con una lista dettagliata dei punti di forza , delle aree da migliorare e punteggi, da parte di tutti i membri del gruppo/dei gruppi di AV e completi per ogni sottocriterio del CAF; gli <i>input</i> individuali sono integrati da note e commenti per supportare le analisi e le azioni di miglioramento.
Valutazione attività 5.2	4				

- Per una corretta realizzazione dell'autovalutazione, è necessario che ogni persona del GAV esprima la sua valutazione individuale, in modo completo per i diversi sottocriteri del modello e con indicazione almeno di punti di forza, aree di miglioramento e punteggio con la metrica stabilita
- Ogni commento o idea di miglioramento espressa a livello individuale può agevolare la successiva fase di consenso e la valutazione dei possibili progetti di miglioramento

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 5 attività 3

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

5.3. Il responsabile raccoglie i contributi e prepara la riunione di consenso creando tutte le condizioni per assicurarne il successo.

Nessuna evidenza di raccolta di *input* individuali da utilizzare nella riunione di consenso. Nessuna evidenza di preparativi per la riunione di consenso.

Alcune evidenze di raccolta di *input* individuali, ma non c'è aggregazione ed analisi dei dati da usare nella riunione di consenso. C'è limitata evidenza di preparativi per la riunione di consenso.

Buone evidenze di raccolta di *input* individuali e aggregazione dei dati per la riunione di consenso. La riunione di consenso è pianificata.

Chiare evidenze di raccolta, aggregazione ed analisi di *input* individuali per la riunione di consenso. Chiare evidenze di preparativi per la riunione di consenso (programmazione dei tempi e ruoli, disponibilità dei documenti)

Forti evidenze di raccolta, aggregazione ed analisi di *input* individuali come base per le valutazioni nella riunione di consenso. E' evidente una dettagliata pianificazione della riunione di consenso, con programmazione dei tempi, assegnazione dei ruoli, raccolta e disponibilità dei documenti, definizione delle regole e criteri per favorire il consenso, ecc.

Valutazione attività 5.3

4

- La riunione di consenso è probabilmente la fase più critica e a valore aggiunto del processo: essa va pianificata e preparata opportunamente da parte del responsabile del GAV:
 - Raccogliendo e aggregando le valutazioni individuali
 - Assegnando ruoli nel lavoro preparatorio e nella riunione
 - Definendo le modalità, le regole e i tempi della riunione ecc.

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 5 attività 4

Step 5 – Condurre l'autovalutazione					
5.4. Il gruppo di AV raggiunge il consenso sui punti di forza , le aree da migliorare ed i punteggi per ogni sottocriterio.	Nessuna evidenza di un vero processo di consenso sui punti di forza, sulle aree da migliorare ed i punteggi per ottenere una valutazione finale.	Alcune evidenze del processo di consenso, ma non copre tutti i sottocriteri relativi ai punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi.	Buone evidenze del processo di consenso per tutti i sottocriteri, relativo ai punti di forza, alle aree da migliorare e ai punteggi.	Chiare evidenze del processo di consenso. E' efficace e completo di punti di forza, aree da migliorare e punteggi, impostato con un approccio ben definito. Le valutazioni sono formalmente documentate e accettate.	Chiare evidenze del processo di consenso. E' efficace e completo: le valutazioni individuali sono documentate ed il consenso è dato formalmente da tutti i partecipanti in merito ai punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi. Le valutazioni, le decisioni prese, gli scostamenti dalle valutazioni individuali ed il consenso sono registrati formalmente ed analizzati.
Valutazione attività 5.4	4				

- La riunione di consenso va condotta in modo efficace tenendo in considerazione in modo equilibrato i diversi punti di vista ed arrivando a una valutazione condivisa formalmente dal gruppo.
- Una traccia delle valutazioni, dei diversi punti di vista e delle decisioni prese andrebbe registrata e conservata, perché può indirizzare per le azioni successive e per le future ripetizioni dell'autovalutazione

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 6 attività 1

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione					
Attività	1	2	3	4	5
<p>6.1. Stendere una relazione conclusiva, contenente i seguenti elementi per ciascun sottocriterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - punti di forza - aree da migliorare - punteggio 	<p>Nessuna evidenza di stesura di una relazione conclusiva formale sulle attività di AV o la relazione non include informazioni sui punti di forza e/o le aree da migliorare e/o punteggio.</p>	<p>Alcune evidenze di stesura di una relazione conclusiva sulle attività di AV, che include alcune indicazioni sui punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi, ma le indicazioni non sono complete o non coprono ogni sottocriterio del modello.</p>	<p>Buone evidenze di stesura di una relazione finale che copre tutti i sottocriteri del modello, ed indica i punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi.</p>	<p>Chiare evidenze di stesura di una relazione finale che copre tutti i sottocriteri del modello, i punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi. La relazione contiene informazioni e commenti destinati all'organizzazione al fine di valutare le azioni correttive e di miglioramento.</p>	<p>Forti evidenze di stesura di una relazione finale che copre tutti i sottocriteri del modello, ed indica nel dettaglio i punti di forza, le aree da migliorare ed i punteggi. La relazione contiene informazioni e commenti destinati all'organizzazione al fine di valutare correttivi efficaci ed azioni di miglioramento, definendone importanza e priorità.</p>
Valutazione attività 6.1	4				

- L'output della riunione di consenso deve essere costituito da una Relazione o Rapporto di Autovalutazione (RAV) contenente almeno punti di forza, aree di miglioramento e punteggi per tutti i sottocriteri del modello
- In aggiunta a quanto sopra, la relazione dovrebbe essere arricchita da elementi di contesto (descrizione dei processi, progetti, ecc. relativi al sottocriterio) e idee per il miglioramento che possono indirizzare la scelta dei progetti di miglioramento conseguenti

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 6 attività 2

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

6.2. Presentare la relazione conclusiva ai vertici dell'organizzazione

Valutazione attività 6.2

5

Nessuna evidenza di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali.

Alcune evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali ma nessuna evidenza che sia stata presentata in occasione di riunioni formali e documentate.

Buone evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali dell'organizzazione in riunioni formali e documentate.

Chiare evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali dell'organizzazione. E' stata presentata e discussa in riunioni formali e documentate, con una dettagliata analisi dei punti di forza e dei punti deboli.

Forti evidenze di presentazione della relazione conclusiva ai vertici dirigenziali. E' stata presentata e discussa in riunioni formali e documentate, in cui è stata fatta una dettagliata analisi dei punti di forza e dei punti deboli ed una prima valutazione delle possibili aree su cui intervenire.

- Il Rapporto di Autovalutazione ha la sua validità in quanto condiviso dal vertice dell'organizzazione che deve sostenere le azioni che ne conseguono
- A tal fine il Rapporto va presentato e discusso formalmente, analizzandone i contenuti soprattutto nell'ottica di quali possibili aree di intervento e delle relative priorità

Pilastro 1: Le Griglie di valutazione

Step 6 attività 3

Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

<p>6.3. Comunicare i risultati più importanti al personale dell'organizzazione ed ai portatori di interesse.</p>	<p>Nessuna evidenza di comunicazione dei risultati dell'AV.</p>	<p>Alcune evidenze di comunicazione dei risultati più importanti , ma non è estesa a tutte le parti interne ed esterne coinvolte.</p>	<p>Buone evidenze di comunicazione dei risultati più importanti alle persone dell'organizzazione ed a tutti gli altri <i>portatori di interesse</i>.</p>	<p>Chiare evidenze di comunicazione dei risultati più importanti, con informazioni dettagliate, in modo formale e con gli strumenti adeguati. La comunicazione è rivolta alle persone dell'organizzazione ed agli altri <i>portatori di interesse</i></p>	<p>Chiare evidenze di comunicazione dei risultati più importanti , con informazioni dettagliate, in modo formale e con gli strumenti adeguati La comunicazione è rivolta alle persone dell'organizzazione ed agli altri <i>portatori di interesse</i>. L'informazione è chiaramente mirata a coinvolgere le parti interessate nelle azioni correttive e di miglioramento.</p>
<p>Valutazione attività 6.3</p>	<p>4</p>				

- I risultati dell'autovalutazione vanno comunicati con contenuti, mezzi ed estensione opportunamente valutati per i diversi stakeholder.
- La comunicazione è finalizzata più di tutto al coinvolgimento dei diversi stakeholder nella successiva fase di individuazione e realizzazione delle azioni di miglioramento di cui il Rapporto evidenzia la necessità

Pilastro 1: Il profilo di valutazione

Profilo di valutazione Pilastro 1	1	2	3	4	5
Step 1 -Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione				X	
Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione			X		
Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione			X		
Step 4 – Organizzare la formazione				X	
Step 5 – Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione				X	
Profilo di valutazione Pillar 2	1	2	3	4	5
Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sulla autovalutazione					
Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento					
Step 9 – Implementare il piano di miglioramento					

Il Pilastro 2

CAF External Feedback

Pillar 1

The process of self-assessment

Steps 1-6 in the 10 step plan

Questionnaire 1
(Appendix 1.1)

Pillar 2

The process of improvement actions

Steps 7-9 in the 10 step plan

Questionnaire 2
(Appendix 1.2)

Pillar 3

The TQM Maturity of the organisation

Questionnaire 3
(Appendix 1.3)

Il Pilastro 2 : Contenuto

Il secondo *pilastro* della *Procedure di CAF External Feedback* si riferisce agli *step* 7-8-9.

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

Pilastro 2

Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sulla autovalutazione

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Pilastro 2: il punteggio

Come per il pilastro 1, cinque livelli di valutazione

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

Per ogni step e livello dello step, nelle apposite griglie viene data una definizione di quali contenuti devono essere dimostrati per raggiungere quel livello di valutazione

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 7 attività 1

Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sull' autovalutazione						
Attività		1	2	3	4	5
7.1. Raccogliere tutte le proposte relative alle azioni di miglioramento, incluse le idee formulate durante l'AV.		Nessuna evidenza di raccolta di idee e proposte per le azioni di miglioramento.	Alcune evidenze di raccolta di proposte di miglioramento, ma senza il coinvolgimento delle funzioni interessate e/o senza un'analisi completa dei risultati dell'AV.	Buone evidenze di raccolta di proposte per le azioni di miglioramento, dalle funzioni coinvolte e per tutti i risultati dell'AV, prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV.	Chiare evidenze di raccolta formale di proposte per le azioni di miglioramento da tutte le funzioni coinvolte, a partire da e prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV. Le proposte derivano da un'analisi completa di tutti i risultati dell'AV.	Buone evidenze di raccolta formale di proposte per le azioni di miglioramento da tutte le funzioni coinvolte, a partire da e prendendo in considerazione le idee formulate durante l'AV. Le proposte si basano su un'analisi dettagliata e documentata (riunioni, ecc.) di tutti i risultati dell'AV all'interno di ogni funzione coinvolta
Valutazione attività 7.1	4					

- L'autovalutazione è la base su cui costruire il miglioramento, partendo dalle aree da migliorare individuate e dalle idee emerse nel corso delle valutazioni
- Una efficace valutazione delle proposte di miglioramento deve derivare da tutte le funzioni coinvolte nell'autovalutazione, seguendo il percorso area da migliorare -> possibile azione di miglioramento

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 7 attività 2

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

7.2. Definire le priorità delle azioni di miglioramento in base all'efficacia ed alla fattibilità.

Nessuna evidenza di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento o dell'adozione e di criteri di determinazione delle priorità.

Alcune evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, ma i criteri non sono chiari o coerenti.

Buone evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, sulla base di criteri definiti e coerenti.

Chiare evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento, sulla base di criteri definiti e coerenti. I criteri di definizione delle priorità sono documentati e prendono in considerazione l'impatto sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione, e la fattibilità delle azioni.

Forti evidenze di definizione delle priorità delle azioni di miglioramento sulla base di criteri definiti e coerenti. L'analisi delle azioni possibili, i criteri di determinazione delle priorità e le valutazioni sono documentate e prendono in considerazione una valutazione quantizzata dell'impatto sulla strategia e sugli obiettivi dell'organizzazione, e la fattibilità delle azioni.

Valutazione attività 7.2

4

- Per la riuscita del piano di miglioramento, è necessario che si valuti la rilevanza dell'area di miglioramento e la priorità delle possibili azioni
- La priorità deve essere valutata sulla base di criteri specifici che considerino:
 - il loro potenziale impatto sull'organizzazione, sulle sue strategie e sugli obiettivi
 - La loro fattibilità
- I criteri di definizione delle priorità devono essere documentati

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 7 attività 3

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

7.3. Definire un piano di azioni strutturato per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Valutazione attività 7.3

4

Nessuna evidenza di un piano di azioni o il piano di azioni non definisce le fasi principali delle attività (inizio, fasi delle attività, verifiche intermedie, verifiche finali ecc.

Alcune evidenze di un piano di azioni, ma le fasi principali definite non si basano sul ciclo PDCA (approccio, diffusione, valutazione e riesame, ulteriori azioni di miglioramento)

Buone evidenze di un piano per le azioni di miglioramento selezionate, basato sul ciclo PDCA (approccio, diffusione, valutazione e riesame, ulteriori azioni di miglioramento)

Chiare evidenze di un piano di azioni strutturato, relativo alle azioni di miglioramento selezionate, che definisce la programmazione per l'approccio, la diffusione delle azioni, la valutazione e il riesame durante lo sviluppo delle azioni. Ulteriori azioni di miglioramento.

Forti evidenze di piano di azioni strutturato, relativo alle azioni di miglioramento selezionate, che definisce, per le singole fasi ed attività, una programmazione dettagliata per l'approccio, la diffusione delle attività per le aree selezionate, la valutazione e il riesame durante lo sviluppo delle azioni. Il piano contiene la definizione delle future azioni di miglioramento e *follow-up*

- Le azioni di miglioramento selezionate come prioritarie devono essere sviluppate come veri e propri progetti, definendone e documentandone:
 - Obiettivi e piani, responsabilità e risorse (PLAN)
 - Modalità di sviluppo ed implementazione (DO)
 - Modalità di controllo e verifica (CHECK)
 - Utilizzo dell'apprendimento e miglioramento (ACT)

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 7 attività 4

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

7.4. Stabilire modalità di valutazione della performance delle azioni e dei risultati .

Valutazione attività 7.4

3

Nessuna evidenza di una definizione e di indicatori, obiettivi o metrica per tutte o per la maggior parte delle azioni di miglioramento.

Alcune evidenze di una definizione di indicatori, obiettivi o metrica, ma incompleta o inadeguata per misurare la performance ed i risultati delle azioni (mancanza di indicatori e/o target; mancanza di definizione della metrica, ...)

Buone evidenze di una definizione di indicatori, obiettivi e metrica, adeguata a misurare la performance ed i risultati delle azioni

Chiare evidenze di indicatori, obiettivi e metrica delle azioni di miglioramento , definiti in modo completo, quantitativo e coerente per ogni azione. Gli indicatori e gli obiettivi prendono in considerazione i risultati attesi, in termini di risultati (*output*) ed impatti (*outcome*).

Forti evidenze di indicatori, obiettivi e metrica delle azioni di miglioramento , definiti in modo completo, quantitativo e coerente per ogni azione. Gli indicatori e gli obiettivi prendono in considerazione i risultati attesi, in termini di *output* e *outcome*, efficacia, efficienza e *benchmarking* esterno.

- Il successo delle azioni di miglioramento deve essere misurato, definendo indicatori e target quantitativi
- La misura del successo dovrebbe considerare sia risultati diretti (*output*) che risultati indiretti di impatto (*outcome*), sia risultati di efficacia che di efficienza (rapporto efficacia/costo)

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 7 attività 5

Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sull' autovalutazione							
7.5. Integrare il piano di azioni nel normale processo di pianificazione strategica.	Valutazione attività 7.5	3	Nessuna evidenza di correlazione e tra il piano di azioni e la pianificazione strategica dell'organizzazione.	Alcune evidenze di integrazione del piano di azioni (ma limitatamente alla pianificazione dei tempi e/o pianificazione delle risorse e/o impatto delle azioni sugli obiettivi strategici.)	Buone evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici)	Chiare evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici, verifiche e revisioni e responsabilità)	Forti evidenze di integrazione del piano di azioni nel piano strategico dell'organizzazione (programmazione dei tempi, risorse, impatto delle azioni sugli obiettivi strategici, verifiche e revisioni, coinvolgimento dei <i>leader</i> , ecc); L'attività di AV ed il conseguente piano di azioni sono formalizzati come parte integrante della pianificazione e controllo strategico.

- Un buon piano di azioni di miglioramento non dovrebbe avere effetti occasionali e estranei alle strategie dell'organizzazione, ma il piano di miglioramento stesso dovrebbe essere parte della pianificazione strategica dell'organizzazione, con tempi coerenti con gli obiettivi temporali del piano strategico, risorse dedicate, impatto sugli obiettivi strategici
- L'importanza delle azioni sarà tanto maggiore nella misura in cui le pratiche che ne derivano diventano patrimonio dell'organizzazione e vengono inserite nelle modalità operative sistematiche

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 8 attività 1

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento		1	2	3	4	5
<p>8.1. Definire un piano di comunicazione delle azioni di miglioramento indirizzato a tutti i portatori di interesse : fornire le informazioni appropriate, coi mezzi di comunicazione appropriati ed al <i>target group</i> appropriato.</p>	<p>3</p>	<p>Nessuna evidenza di un piano di comunicazione per i principali portatori di interesse e/o con le informazioni appropriate.</p>	<p>Alcune evidenze di un piano di comunicazione (ma non è indirizzato ai principali portatori di interesse e/o le informazioni sono limitate)</p>	<p>Buone evidenze di un piano di comunicazione, indirizzato ai principali portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati. Il piano di comunicazione prende in considerazione alcune fasi delle attività di miglioramento.</p>	<p>Chiare evidenze di un piano di comunicazione, indirizzato a tutti i portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati. Il piano di comunicazione prende in considerazione le principali fasi delle attività di miglioramento.</p>	<p>Forti evidenze di un piano di comunicazione: il piano è completo e dettagliato, indirizzato a tutti i portatori di interesse, con informazioni esaurienti e con l'utilizzo dei mezzi di comunicazione più appropriati per i diversi <i>target group</i>. Il piano di comunicazione prende in considerazione tutte le diverse fasi delle attività di miglioramento.</p>
<p>Valutazione attività 8.1</p>	<p>3</p>					

- Comunicare significa pianificare la comunicazione con contenuti (cosa), destinatari (a chi), strumenti (quali mezzi di comunicazione), quando (quali fasi delle attività)
- Sia pure valutando i diversi contenuti e strumenti, la comunicazione dovrebbe rivolgersi a tutti gli stakeholder rilevanti
- La comunicazione dovrebbe essere finalizzata al coinvolgimento

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 8 attività 2

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

<p>8.2. Implementare il piano di comunicazione.</p>	<p>Nessuna evidenza di implementazione di un piano di comunicazione.</p>	<p>Alcune evidenze di implementazione di un piano di comunicazione (il piano di comunicazione è stato implementato solo parzialmente, non ha coinvolto tutti i portatori di interesse o non prende in considerazione tutte le fasi delle attività di miglioramento o non è stato rispettato)</p>	<p>Buone evidenze di implementazione del piano di comunicazione indirizzato ai diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati, realizzato in conformità a quanto pianificato o con limitate modifiche.</p>	<p>Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione indirizzato ai diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati, realizzato in conformità a quanto pianificato. L'implementazione è documentata.</p>	<p>Chiare evidenze di implementazione del piano di comunicazione. L'efficacia di comunicazione ai diversi portatori di interesse, con informazioni e mezzi appropriati è stata verificata. L'implementazione è pienamente documentata.</p>
<p>Valutazione attività 8.2</p>	<p>2</p>				

- Piani di comunicazione e conseguenti attività di comunicazione dovrebbero essere documentati
- è opportuno verificare in che misura la comunicazione è risultata efficace

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 8 attività 3

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

8.3. Informare regolarmente i portatori di interesse coinvolti – in particolare le persone nell'organizzazione – sullo stato e sull'avanzamento del piano di comunicazione, includendo valutazioni ed esperienze.

Nessuna evidenza di informazioni ai portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze.

Alcune evidenze di comunicazioni sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, ma le informazioni non sono fornite regolarmente o sono limitate allo stato ed all'avanzamento del piano o sono limitate solo a pochi portatori di interesse.

Buone evidenze di informazioni fornite alle persone sullo stato, sull'avanzamento e le relative valutazioni ed esperienze. Le informazioni sono fornite regolarmente alle persone dell'organizzazione e sono limitate per altri portatori di interesse (solo sull'avvio delle attività, ...)

Chiare evidenze di informazioni fornite a tutti i portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, per tutte le principali fasi del piano di miglioramento fino al momento della visita sul posto.

Forti evidenze di informazioni fornite a tutti i portatori di interesse sullo stato e sull'avanzamento del piano e sulle relative valutazioni ed esperienze, per tutte le principali fasi del piano di miglioramento fino al momento della visita sul posto. Le esperienze acquisite e le opportunità di ampliare tali esperienze vengono approfondite, documentate e comunicate.

Valutazione attività 8.3

2

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 9 attività 1

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento					
Attività	1	2	3	4	5
<p>9.1. Definire in modo chiaro le responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti, e garantire trasparenza nell'assegnazione degli incarichi e delle responsabilità.</p>	<p>Nessuna evidenza di definizione e delle responsabilità relative al programma ed ai progetti</p>	<p>Alcune evidenze di definizione delle responsabilità relative ai programmi e/o ai progetti, ma la coerenza dei ruoli con le responsabilità assegnate non è dimostrata. Limitata evidenza di trasparenza e delega delle responsabilità.</p>	<p>Buone evidenze di definizione delle responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti. Le responsabilità sono comunicate, garantendo trasparenza e delega delle responsabilità. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato ed i ruoli sono coerenti con le attività da svolgere.</p>	<p>Chiare evidenze di definizione delle responsabilità relative al programma di miglioramento ed ai progetti. Il livello delle responsabilità assegnate è adeguato ed i ruoli sono coerenti con le attività da realizzare. La delega delle responsabilità è formalmente definita e comunicata per garantire trasparenza.</p>	<p>Forti evidenze di definizione delle responsabilità relative a tutto il programma di miglioramento ed ai singoli progetti ed attività ad un livello appropriato ed in coerenza con le attività da svolgere. La delega delle responsabilità è formalmente definita e comunicata a tutti i portatori di interesse per garantire trasparenza e per favorire il coinvolgimento e la collaborazione.</p>
<p>Valutazione attività 9.1</p>	<p>4</p>				

- La definizione chiara di compiti, responsabilità e deleghe è un elemento chiave di successo, come in tutte le attività di project management
- Dovrebbe essere definita la responsabilità delle singole azioni e progetti, ma anche della conduzione e coordinamento dell'intero piano, riferendone i risultati al vertice

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 9 attività 2

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

9.2. Implementare il piano di miglioramento rispettando la pianificazione.

Nessuna evidenza di implementazione del piano di miglioramento.

Alcune evidenze di implementazione e del piano di miglioramento, ma sono evidenti notevoli difetti in termini di completezza, misura della diffusione, controlli, monitoraggio, modifiche alla pianificazione dovute a mancanza di risorse o modifiche delle priorità ecc.

Buone evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un sostanziale allineamento col piano originale. Gli scostamenti dal piano sono documentati e motivati. Non ci sono evidenti difetti in termini di completezza, ampiezza della diffusione, controlli, monitoraggio, modifiche alla pianificazione, dovuti a mancanza di risorse o modifiche delle priorità ecc.

Chiare evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un controllo strutturato. Gli scostamenti dal piano originale sono limitati e non riducono la completezza, ampiezza della diffusione,, controlli o monitoraggio; Gli scostamenti sono analizzati, documentati e motivati.

Forti evidenze di implementazione del piano di miglioramento, con un controllo strutturato. Gli scostamenti dal piano originale sono analizzati e documentati e sono chiaramente finalizzati a migliorare la programmazione e ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi (completezza delle attività, ampiezza della diffusione, controlli, monitoraggio, ecc.)

Valutazione attività 9.2

4

- Il controllo del piano dovrebbe essere progettato e definito sin dall'avvio dei progetti, gli scostamenti dovrebbero essere valutati e documentati

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 9 attività 3

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento					
<p>9.3. Coinvolgere il personale nelle diverse azioni di miglioramento per assicurare una diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione</p>	<p>Nessuna evidenza di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento.</p>	<p>Alcune evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento e di un approccio di diffusione dei progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.</p>	<p>Buone evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento , non limitato alla realizzazione dei progetti, ma anche finalizzato a diffondere i progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione.</p>	<p>Chiare evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento. Il coinvolgimento non si limita realizzazione dei progetti, ma è anche finalizzato a diffondere i progetti di miglioramento in tutta l'organizzazione, definendo il coinvolgimento e ruoli delle diverse parti nel <i>follow-up</i>.</p>	<p>Forti evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento , non limitatamente alla realizzazione di progetti ma anche col chiaro intento di promuovere i progetti, e definendo il coinvolgimento ed il ruolo di altre parti, piani per il <i>follow-up</i>, impegno, obiettivi e responsabilità.</p>
<p>Valutazione attività 9.3</p>	<p>4</p>				

Pilastro 2: Le Griglie di valutazione

Step 9 attività 4

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

9.4. Definire un approccio coerente per monitorare e valutare il piano di miglioramento .

Valutazione attività 9.4

4

Nessuna evidenza di un approccio definito per monitorare e valutare il piano di miglioramento

Alcune evidenze di monitoraggi o e valutazione del piano di miglioramento, ma l'approccio non è chiaro o coerente.

Buone evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento . L'approccio è definito in modo coerente.

Buone evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, in modo definito e formalizzato, con un approccio chiaro e coerente per le principali fasi delle attività fino al momento della visita sul posto.

Buone evidenze di monitoraggio e valutazione del piano di miglioramento, in modo definito e formalizzato, con un approccio chiaro e coerente per le principali fasi delle attività fino al momento della visita sul posto, definendo le responsabilità e coinvolgendo i principali portatori di interesse.

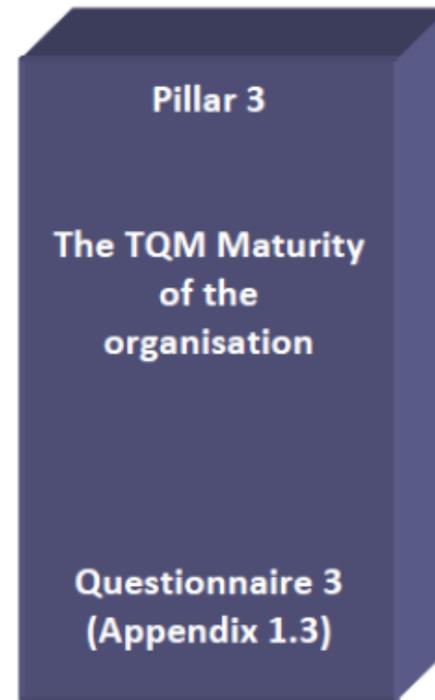
- Le modalità di controllo dovrebbero prevedere tempi definiti (controlli periodici e/o nelle principali fasi dello sviluppo dei progetti di miglioramento) e dovrebbero coinvolgere i principali portatori di interesse

Pilastro 2: Il profilo di valutazione

Profilo di valutazione Pillar 1	1	2	3	4	5
Step 1 -Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione					
Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione					
Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione					
Step 4 – Organizzare la formazione					
Step 5 – Condurre l'autovalutazione					
Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione					
Profilo di valutazione Pilastro 2	1	2	3	4	5
Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sulla autovalutazione				X	
Step 8– Comunicare il piano di miglioramento		X			
Step 9 – Implementare il piano di miglioramento				X	

Il Pilastro 3

CAF External Feedback



I Principi dell'Eccellenza

(concetti fondamentali)

GLI ELEMENTI DI UN MODELLO D'ECCELLENZA

I Principi dell'Eccellenza

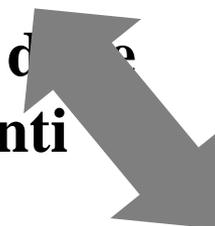
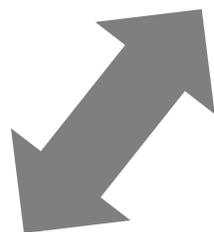
Gli elementi distintivi di
organizzazioni eccellenti

La Logica di Valutazione

Il sistema di
misura
dell'eccellenza
dell'organizzazi
one

La struttura del Modello

Le componenti
gestionali /
organizzative
alla base base
dell'Eccellenza

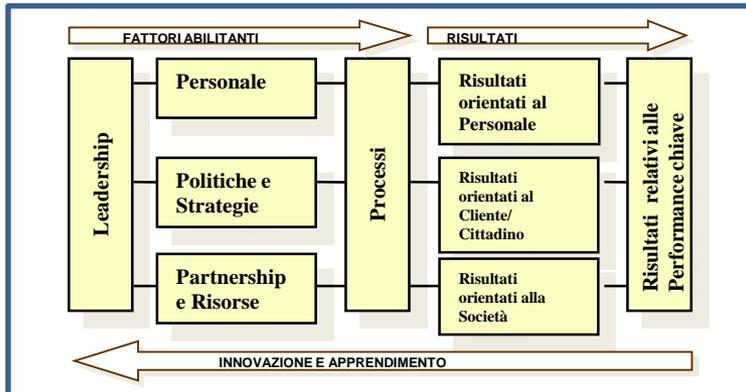


GLI ELEMENTI DEL MODELLO CAF

**Il Modello CAF integra
Concetti Fondamentali,
Criteri e Metrica**

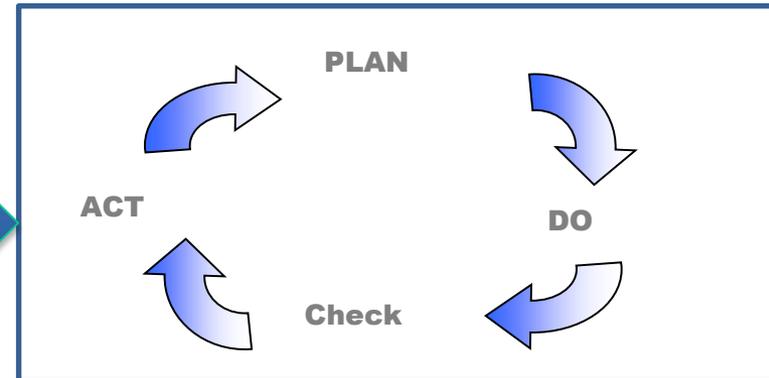
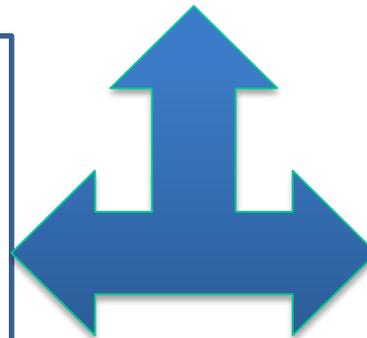


**I Principi
dell'Eccellenza**
Gli elementi distintivi
delle organizzazioni
eccellenti



La struttura del Modello

Le componenti gestionali / organizzative
alla base dell'Eccellenza



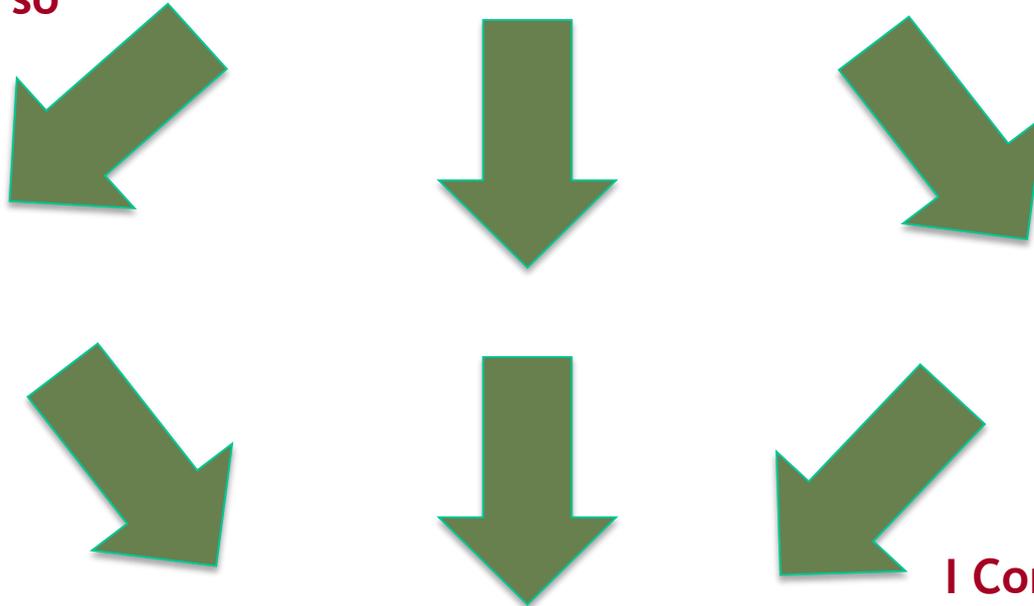
La Logica di Valutazione

Il sistema di misura dell'eccellenza
dell'organizzazione

I Concetti Fondamentali come guida e dimostrazione dell'efficacia del percorso d'eccellenza

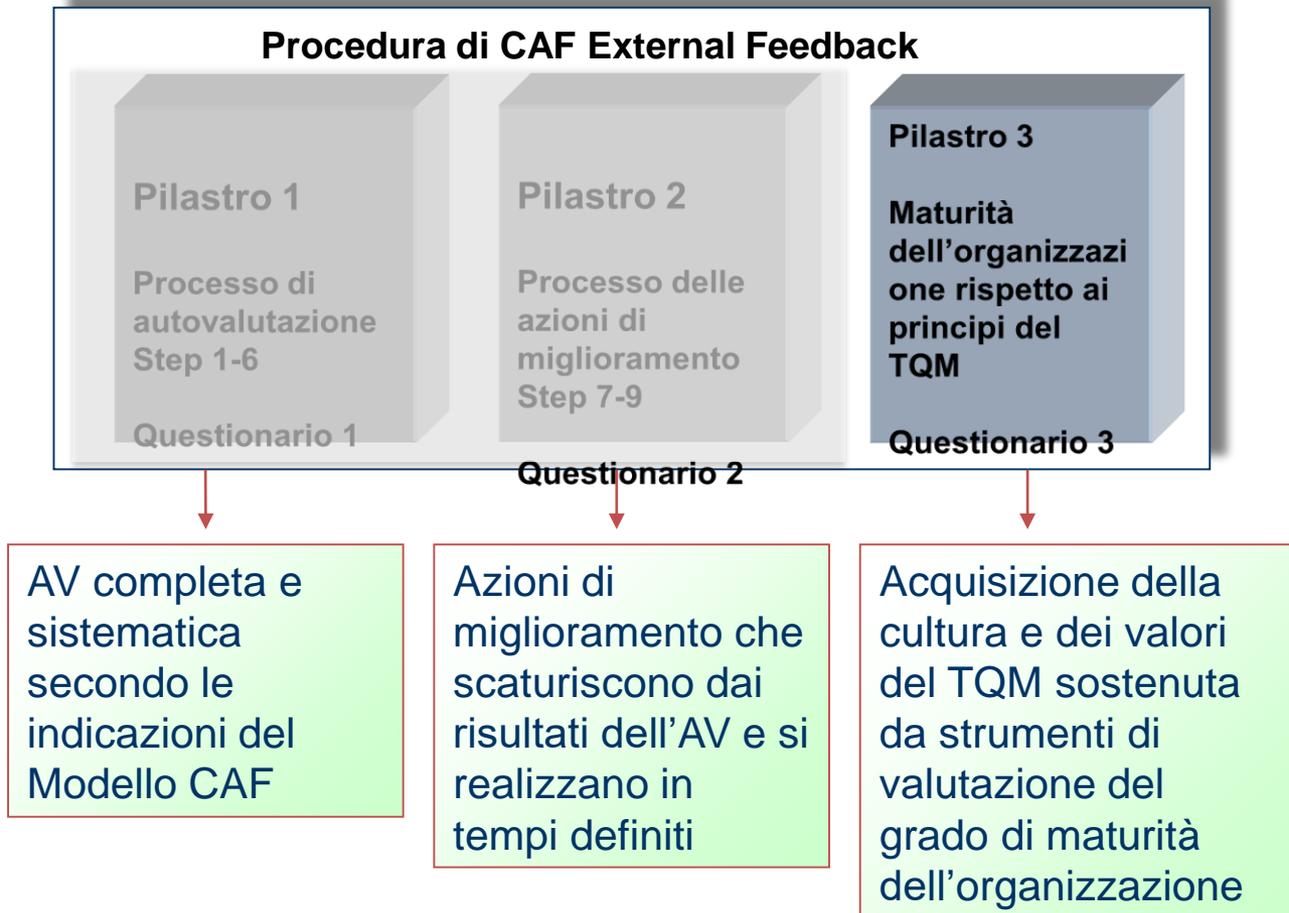
I Concetti Fondamentali come guida del percorso di autovalutazione e miglioramento verso l'eccellenza

**Concetti
Fondamentali**



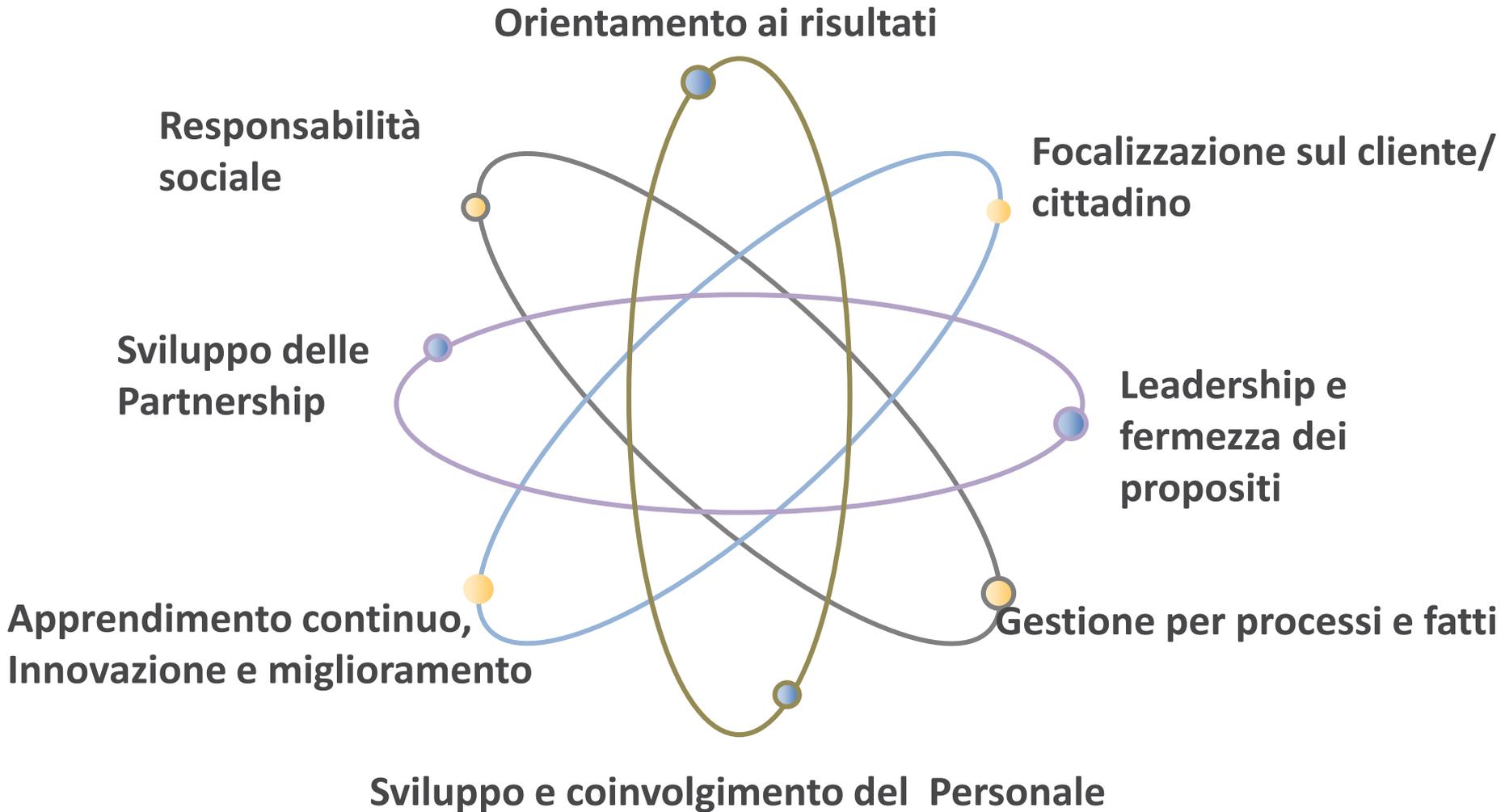
**Concetti
Fondamentali**

I Concetti Fondamentali come dimostrazione dell'efficacia del percorso verso l'eccellenza



Il Processo Caf External Feedback considera la crescita della maturità dell'organizzazione relativamente ai Concetti Fondamentali come dimostrazione dell'efficacia del percorso verso l'eccellenza e come segno di acquisizione dei principi del TQM

I Principi dell'Eccellenza: LA BASE DEL TQM



I Principi dell'Eccellenza (1)

Definizione	descrizione
Orientamento ai risultati	L'organizzazione è orientata ai risultati. Vengono raggiunti risultati che soddisfano tutti gli stakeholder dell'organizzazione (autorità, cittadini/clienti, partner e personale che lavora nell'organizzazione, rispettando i target che sono stati definiti

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	L'organizzazione ha identificato i portatori di interesse e le aree di risultato significative	L'organizzazione definisce una serie di obiettivi e risultati da conseguire in base ai bisogni dei portatori di interesse.	L'organizzazione monitora sistematicamente i risultati che ottiene ai fini del miglioramento continuo.

I Principi dell'Eccellenza (2)

Definizione	descrizione
Focalizzazione sul cittadino /cliente	L'organizzazione è focalizzata sulle necessità sia ei cittadini /clienti attuali che di quelli potenziali. Li coinvolge nello sviluppo dei prodotti e servizi e nel miglioramento delle proprie prestazioni.

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti	L'organizzazione coinvolge i cittadini/clienti nella valutazione e nel miglioramento della performance.	L'organizzazione risponde ai bisogni dei cittadini/clienti sviluppando ed erogando attività, prodotti e servizi.

I Principi dell'Eccellenza (3)

Definizione	descrizione
Leadership e fermezza dei propositi	Questo principio mette assieme una leadership visionaria e ispiratrice con la costanza dei propositi in un ambiente che cambia. I leader stabiliscono una chiara definizione della mission, come anche della vision e dei valori: essi creano anche e mantengono un ambiente interno in cui il personale venga completamente coinvolto nella realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	I manager elaborano e formulano una chiara <i>mission</i> .	I manager stabiliscono <i>vision</i> e valori. Guidano ed ispirano il personale verso l'eccellenza.	I manager dimostrano la capacità di mantenere la coerenza degli obiettivi in un ambiente in continuo mutamento.

I Principi dell'Eccellenza (4)

Definizione	descrizione
Gestione per processi e fatti	Il principio guida l'organizzazione da una prospettiva secondo la quale un risultato desiderato viene raggiunto in modo più efficiente quando le relative risorse e attività sono gestite come un processo e vengono prese decisioni efficaci basate sulla analisi di dati ed informazioni

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	I processi sono identificati e gestiti.	L'implementazione della strategia e la pianificazione dell'organizzazione è resa possibile e garantita attraverso i processi.	L'efficacia dei processi è costantemente migliorata sulla base di misurazioni della performance interna, <i>benchlearning</i> e/o <i>benchmarking</i> .

I Principi dell'Eccellenza (5)

Definizione	descrizione
Sviluppo e coinvolgimento del personale	Il personale a tutti i livelli è l'essenza dell'organizzazione e il suo completo coinvolgimento favorisce il fatto che le sue capacità siano usate per il beneficio dell'organizzazione Il contributo del personale deve essere massimizzato attraverso il suo sviluppo e il coinvolgimento, e attraverso la creazione di un ambiente di valori condivisi e una cultura di fiducia, apertura, responsabilizzazione e riconoscimento

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	L'organizzazione prende iniziative per sviluppare e coinvolgere il personale.	L'organizzazione sviluppa le competenze e coinvolge le persone in modo strutturato per migliorare prodotti, servizi e processi.	L'organizzazione crea un ambiente di lavoro basato su valori condivisi ed una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione (<i>empowerment</i>) e riconoscimento.

I Principi dell'Eccellenza (6)

Definizione	descrizione
Apprendimento continuo, innovazione e miglioramento	L'eccellenza consiste nello sfidare lo status quo e nel cambiamento tramite l'apprendimento continuo per creare innovazione e opportunità di miglioramento. Il miglioramento continuo deve essere un obiettivo permanente dell'organizzazione

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	L'organizzazione impara dalle proprie attività e dalle proprie <i>performance</i> , e cerca opportunità di miglioramento.	All'interno della organizzazione è promosso il miglioramento continuo attraverso lo scambio di conoscenze e tenendo in considerazione i suggerimenti delle persone	L'organizzazione pone sistematicamente in discussione lo status quo, incoraggia, accetta ed integra l'innovazione e confronta regolarmente la propria performance con altre organizzazioni.

I Principi dell'Eccellenza (7)

Definizione	descrizione
Sviluppo delle Partnership	Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno della collaborazione con altri per raggiungere i loro obiettivi e devono perciò sviluppare e mantenere partnership di valore aggiunto. Una organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti, e una relazione che crea mutui benefici accresce la capacità di entrambi di creare valore

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	L'organizzazione e identifica i <i>partner</i> .	L'organizzazione definisce formalmente <i>partnership</i> per ottenere vantaggi reciproci.	L'organizzazione gestisce le <i>partnership</i> reciprocamente proficue per creare valore aggiunto e per ottimizzare l'impiego delle risorse.

I Principi dell'Eccellenza (8)

Definizione	descrizione
Responsabilità sociale	Le organizzazioni del settore pubblico devono assumere un comportamento socialmente responsabile, rispettare la sostenibilità ecologica e cercare di raggiungere le principali aspettative ed i requisiti della comunità locale e globale

Lo schema di valutazione CEF

Livello iniziale non raggiunto	Livello iniziale	Livello di realizzazione	Livello di maturità
---	L'organizzazione è consapevole del proprio impatto sulla società (impatto sociale ed ambientale).	L'organizzazione è attivamente coinvolta in attività relative alla responsabilità sociale e sostenibilità ecologica.	L'organizzazione soddisfa o supera le principali aspettative e le richieste della comunità locale e - se del caso - di quella globale.

La correlazione Principi dell'Eccellenza - Criteri

Criteri	1				2				3			4						5			6		7		8		9		
	Leadership				Politiche e Strategie				Personale			Partnership e Risorse						Processi			Risultati Clienti		Risultati Personale		Risultati Società		Risultati di Performance		
Sottocriteri	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2	9.1	9.2	
Orientamento ai risultati																													
Focalizzazione sul cliente/cittadino																													
Leadership e costanza dei propositi																													
Gestione per processi e fatti																													
Sviluppo e coinvolgimento del personale																													
Apprendimento continuo, innovazione e miglioramento																													
Sviluppo delle Partnership																													
Responsabilità sociale																													

Il Pilastro 3 : Contenuto

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



- L'obiettivo è di verificare se l'autovalutazione e le attività di miglioramento hanno stimolato l'introduzione e lo sviluppo di una cultura dell'eccellenza nell'organizzazione

Il Pilastro 3 : Punteggio

La griglia di valutazione ha quattro livelli

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

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione

Leadership e fermezza dei propositi

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

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione

Orientamento ai risultati

Caratteristiche generali		0	I	R	M
Orientamento ai risultati Definizione		Il livello iniziale non è raggiunto	<p>L'organizzazione ha identificato i portatori di interesse e le aree di risultato significative</p> <p>Es.: Si pone l'attenzione sullo sviluppo di una cultura orientata ai risultati all'interno dell'organizzazione.</p> <p>L'organizzazione ha identificato i diversi portatori di interesse e li divide in categorie.</p> <p>L'organizzazione ha definito i risultati significativi collegate alla <i>mission</i> dell'organizzazione.</p>	<p>L'organizzazione definisce una serie di obiettivi e risultati da conseguire in base ai bisogni dei portatori di interesse.</p> <p>Es.: All'interno dell'organizzazione viene promossa sistematicamente una cultura orientata ai risultati.</p> <p>E' stata eseguita una prima valutazione sistematica dei portatori di interesse, dei loro bisogni ed aspettative attuali e future. E' stata definita una prima serie di obiettivi per i principali portatori di interesse, relativi ai risultati significative.</p>	<p>L'organizzazione monitora sistematicamente i risultati che ottiene ai fini del miglioramento continuo.</p> <p>Es.: I portatori di interesse sono coinvolti nella definizione e revisione di risultati ed obiettivi. L'organizzazione ha definito gli obiettivi di risultato per tutti i processi chiave. Questi obiettivi sono collegati al dimensionamento e pianificazione degli incarichi assegnati.</p> <p>Il personale conosce gli obiettivi relativi ai propri compiti e processi lavorativi.</p> <p>Il <i>management</i> supervisiona lo sviluppo organizzativo in termini di obiettivi di risultato per processi chiave e finanze.</p>
VALUTAZIONE	R				

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione

Focalizzazione sul cliente

Caratteristiche generali		0	I	R	M
-	Focalizzazione sul cliente Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti esistenti e di quelli potenziali. Es.: Il <i>management</i> ed il personale hanno una visione condivisa in merito ai clienti e ai settori di riferimento. Il personale comprende le richieste e le aspettative definite dalle normativa relative ai servizi al cittadino/cliente.	L'organizzazione coinvolge i cittadini/clienti nella valutazione e nel miglioramento della performance. Es.: La prima misurazione sistematica della soddisfazione del cliente, delle aspettative e dei bisogni è stata effettuata e l'organizzazione sta lavorando sui relativi miglioramenti. Il <i>management</i> e gli impiegati sviluppano ed erogano servizi in risposta ai bisogni ed aspettative dei cittadini/clienti.	L'organizzazione risponde ai bisogni dei cittadini/clienti sviluppando ed erogando attività, prodotti e servizi. Es.: I risultati delle misurazioni della soddisfazione del cittadino/cliente ed il confronto con essi sono utilizzati allo scopo di rivedere e sviluppare strategie e piani d'azione per l'intera organizzazione; reagire adeguatamente quando si verificano dei problemi (rimostranze, ecc.). Gli impiegati hanno una visione poliedrica dei bisogni del cittadino/cliente – incluse eventuali esigenze al di fuori di quelle direttamente correlate coi prodotti/servizi chiave (trasparenza, coinvolgimento). Sia il <i>management</i> che il personale dimostrano interesse per i bisogni attuali e futuri del cliente attraverso la valutazione del loro comportamento e attitudini.
VALUTAZIONE	R				

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione

Gestione per processi ed obiettivi

Caratteristiche generali		0	I	R	M
- Gestione per processi ed obiettivi	Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	I processi sono identificati e gestiti. Es.: All'interno dell'organizzazione è iniziata la diffusione di una mentalità di gestione orientata ai processi. Sono stati identificati i processi chiave relativi alle aree significative.	L'implementazione della strategia e la pianificazione dell'organizzazione è resa possibile e garantita attraverso i processi. Es.: L'organizzazione ha completato l'identificazione di tutti i processi chiave. Le responsabilità dei processi chiave sono ben definite. Gli obiettivi per i processi chiave sono definiti in linea con la strategia e la pianificazione dell'organizzazione. L'organizzazione misura i risultati dei processi chiave in relazione agli obiettivi. L'organizzazione ha definito le basi di un sistema informativo che supporti la gestione dei processi.	L'efficacia dei processi è costantemente migliorata sulla base di misurazioni della performance interna, <i>benchlearning</i> e/o <i>benchmarking</i> . Es.: L'organizzazione ha una panoramica dettagliata di tutti i processi attraverso un sistema informativo. Tutti i processi sono monitorati in base ai risultati e migliorati su base regolare. Le persone conoscono i processi nei quali sono coinvolte e conoscono gli obiettivi di tali processi. Sono adottate apposite procedure per assicurare che gli obiettivi siano segmentati ed i risultati siano utilizzati ai fini del miglioramento.
	VALUTAZIONE				

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione

Coinvolgimento del personale

Caratteristiche generali		0	I	R	M
- Coinvolgimento e sviluppo del personale	Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione prende iniziative per sviluppare e coinvolgere il personale. Es.: Esiste un portfolio della formazione, che tiene conto delle esigenze di ulteriore sviluppo delle competenze del personale. L'organizzazione riconosce l'importanza di coinvolgere il personale nel processo decisionale. Il personale è invitato ad esprimere la propria opinione sullo sviluppo organizzativo.	L'organizzazione sviluppa le competenze e coinvolge le persone in modo strutturato per migliorare prodotti, servizi e processi. Es.: L'organizzazione identifica e sviluppa le competenze necessarie, preparando il personale ad accogliere ed adattarsi ai cambiamenti. L'organizzazione effettua diversi tipi di formazione e sviluppo delle competenze; misura e migliora la soddisfazione del personale e la motivazione; promuove la mobilità interna; coinvolge attivamente il personale nel processo per migliorare prodotti, servizi e processi.	L'organizzazione crea un ambiente di lavoro basato su valori condivisi ed una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione (<i>empowerment</i>) e riconoscimento. Es.: L'organizzazione premia ed apprezza il personale, in modo da sostenere l'impegno ed incoraggiare la fedeltà nei confronti dell'organizzazione. L'organizzazione formula una politica delle <i>risorse umane</i> in linea con la strategia e la pianificazione coinvolgendo le persone; crea un ciclo regolare di sviluppo delle <i>persone</i> (valutazione, formazione e dialogo); coinvolge il personale nello sviluppo delle strategie e dei piani d'azione, invitando a proporre ed attuare idee per il miglioramento.
	VALUTAZIONE	I			

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione

Miglioramento continuo e innovazione

Caratteristiche generali		0	I	R	M
<p>- Apprendimento, miglioramento e innovazione continui</p> <p>Definizione</p>		<p>Il livello iniziale non è raggiunto</p>	<p>L'organizzazione impara dalle proprie attività e dalle proprie <i>performance</i>, e cerca opportunità di miglioramento. Es.: C'è una valutazione delle <i>performance</i> in aree significative. Il management ha avviato un confronto con altre organizzazioni per confrontarsi sul modo di operare. Sono stati avviati miglioramenti basati su valutazioni interne ed esterne.</p>	<p>All'interno dell'organizzazione è promosso il miglioramento continuo attraverso lo scambio di conoscenze e tenendo in considerazione i suggerimenti delle persone. Es.: L'organizzazione inizia ad incorporare i principi del ciclo PDCA nel processo di miglioramento. L'organizzazione scambia esperienze con altre organizzazioni. L'organizzazione identifica opportunità ed ostacoli all'innovazione ed all'apprendimento. Il miglioramento continuo è supportato dal personale su base regolare, ad esempio eseguendo autovalutazioni. Il <i>management</i> incoraggia il personale ad assumersi responsabilità per le azioni di miglioramento</p>	<p>L'organizzazione pone sistematicamente in discussione lo status quo, incoraggia, accetta ed integra l'innovazione e confronta regolarmente la propria performance con altre organizzazioni. Es.: Il <i>management</i> riconosce l'importanza del rinnovamento strategico e della modernizzazione per adattarsi alle esigenze future, come le esigenze del cliente, assunzioni, politica. L'organizzazione conduce il <i>bench-learning</i>, sia internamente che esternamente. I progetti sono realizzati in base ai principi del ciclo PDCA. L'organizzazione si avvale di metodi creativi per svolgere iniziative tangibili di miglioramento che generano valore aggiunto.</p>
	VALUTAZIONE				

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione Partnership

Caratteristiche		0	I	R	M
- Sviluppo delle partnership Definizione		Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione identifica i <i>partner</i> . Es.: Il management è consapevole dell'importanza di gestire relazioni con altre organizzazioni e formare <i>partnership</i> . Sono state identificate le relazioni esterne e le <i>partnership</i> più importanti per l'organizzazione. L'organizzazione utilizza diverse forme di cooperazione con attori esterni.	L'organizzazione delle definisce formalmente <i>partnership</i> per ottenere vantaggi reciproci. Es.: Il management ha una chiara visione delle relazioni esterne e <i>partnership</i> più importanti e delle possibilità di sviluppo di queste, sulla base di un vantaggio reciproco chiaramente identificato. L'organizzazione è impegnata in <i>partnership</i> chiave formalizzate. Il personale è a conoscenza delle relazioni esterne e delle <i>partnership</i> rilevanti per il loro ruolo e per i loro incarichi.	L'organizzazione gestisce le <i>partnership</i> reciprocamente proficue per creare valore aggiunto e per ottimizzare l'impiego delle risorse. Es.: L'organizzazione assicura <i>partnership</i> sistematiche con tutti i <i>partner</i> di rilievo. Viene svolta una regolare valutazione dell'efficacia ed efficienza delle esistenti <i>partnership</i> e del loro miglioramento. L'organizzazione si impegna nella ricerca di nuovi <i>partner</i> .
	VALUTAZIONE	R			

Pilastro 3: Le Griglie di valutazione

Responsabilità sociale

Caratteristiche generali		0	I	R	M
- Responsabilità sociale Definizione		Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione è consapevole del proprio impatto sulla società (impatto sociale ed ambientale). Es.: L'organizzazione fa una distinzione tra la propria <i>mission</i> e la propria responsabilità sociale condivisa come istituzione pubblica. L'organizzazione identifica le aree d'impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione è attivamente coinvolta in attività relative alla responsabilità sociale e sostenibilità ecologica. Es.: L'organizzazione lavora su progetti reciprocamente vantaggiosi dal punto di vista sociale. L'organizzazione ha iniziato ad implementare iniziative con un impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione soddisfa o supera le principali aspettative e le richieste della comunità locale e – se del caso – di quella globale. Es.: Il <i>management</i> ha definito una <i>vision</i> sulle principali questioni riguardanti la responsabilità sociale condivisa, ed il personale condivide tale <i>vision</i> . L'organizzazione integra la <i>vision</i> nel piano strategico e nei piani operativi. L'organizzazione promuove opportunità e sviluppa iniziative per lavorare su progetti reciprocamente vantaggiosi con la società. L'organizzazione ha misurato la responsabilità sociale e la sostenibilità ecologica in alcune aree ed i risultati sono stati discussi.
	VALUTAZIONE		R		

Pilastro 3 : Profilo di valutazione

Gli 8 Principi dell'Eccellenza dell'EFQM (<i>Pillar 3</i>)	Livello di Maturità			
	0	I	R	M
1. Leadership e fermezza dei propositi			X	
2. Orientamento ai risultati			X	
3. Focalizzazione sul cliente			X	
4. Gestione per processi ed obiettivi			X	
5. Coinvolgimento del personale		X		
6. Miglioramento continuo e innovazione			X	
7. Partnership			X	
8. Responsabilità sociale			X	

Tutti gli 8 principi devono raggiungere almeno il Livello d'inizio (I)

La ECU label: I profili di valutazione e i requisiti minimi

Profilo di valutazione Pilastro 1	1	2	3	4	5
Step 1 -Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione				X	
Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione			X		
Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione			X		
Step 4 – Organizzare la formazione				X	
Step 5 – Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 – Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione				X	
Profilo di valutazione Pilastro 2	1	2	3	4	5
Step 7 – Elaborare un piano di miglioramento, basato sulla autovalutazione				X	
Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento		X			
Step 9 – Implementare il piano di miglioramento				X	
Punteggio minimo richiesto : 28	Punteggio				32

Per ottenere la label, i requisiti minimi sono i seguenti:

- La somma dei punteggi degli step dei pillar 1 e 2 deve essere di almeno 28 punti
- Gli step 1, 5, 9 devono raggiungere almeno il livello 4
- Tutti i principi devono avere almeno il livello I