

## Lezione 6

### MODELLI TQM PER IL SETTORE PUBBLICO IN EUROPA: CAF

Nel 2000 è stato creato il COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF) uno strumento di Total Quality Management pensato e ideato dal settore pubblico per il settore pubblico e ispirato dal modello di eccellenza EFQM.

Il CAF si fonda sul principio che “risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi”.

Letteralmente Common Assessment Framework (o CAF) significa Griglia Comune di Autovalutazione.

Griglia: Aiuta a condurre analisi sullo stato di salute delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche

Comune: È stato elaborato per essere adottato da tutte le amministrazioni pubbliche europee

Autovalutazione: Primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico, tale approccio porta al miglioramento continuo

Il modello è stato aggiornato quattro volte dalla sua nascita (2000/2006/2013/2020), tradotto in 29 lingue e utilizzato in 59 Paesi e in molte istituzioni europee.

In Italia, la direttiva “per una Pubblica Amministrazione di qualità”, fu firmata il 19 dicembre 2006 dal Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione Luigi Nicolais, finalizzata a richiamare l’attenzione delle amministrazioni sulla qualità e il miglioramento continuo, all’autovalutazione della prestazione organizzativa e allo sviluppo della politica per la qualità.

#### GLI OBIETTIVI DEL CAF

Il CAF ha quattro scopi principali:

1. Introdurre le Amministrazioni Pubbliche alla cultura dell’eccellenza e ai principi del TQM
2. Guidarle progressivamente verso un ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) pienamente sviluppato
3. Facilitare l’autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e una definizione delle azioni di miglioramento
4. Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità, sia nel settore pubblico, sia in quello privato
5. Facilitare il benchlearning fra le organizzazioni del settore pubblico

Il CAF è pubblico e gratuito ed è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della Pubblica Amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale. Può essere usato, a seconda delle circostanze, sia come parte di un programma sistematico di riforme, sia come base per indirizzare le azioni di miglioramento in singole organizzazioni pubbliche.

In alcuni casi e soprattutto in organizzazioni molto grandi, l'autovalutazione può essere svolta in una parte dell'organizzazione, ad esempio in un settore/servizio/area o in un dipartimento specifico.

## I PRINCIPI BASE DEL CAF

In quanto strumento di TQM, il CAF aderisce ai concetti fondamentali dell'eccellenza, così come formulati in origine dall'EFQM, li adatta al settore pubblico e li propone quali principi base per il miglioramento delle performance delle amministrazioni pubbliche.

Oltre agli otto principi dell'Eccellenza, nel settore pubblico sia le modalità di gestione che il concetto di qualità presentano caratteristiche uniche rispetto al settore privato che derivano dall'appartenenza alla cultura socio-politica e amministrativa europea: la legittimità (democratica, parlamentare), il ruolo della legge e il comportamento etico basato su valori condivisi, principi quali la trasparenza, la responsabilità, la partecipazione, la diversità, l'equità, la giustizia sociale, la solidarietà, la collaborazione e le partnership, tutti aspetti che devono essere presi in considerazione durante il processo di autovalutazione.

### Principio 1: Orientamento ai risultati

L'organizzazione si focalizza sui risultati. Vengono raggiunti risultati che soddisfano tutti i portatori di interesse (le autorità, i cittadini/clienti, i partner e il personale) in relazione ai target programmati.

### Principio 2: Focalizzazione sul cittadino/cliente

L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti, sia effettivi che potenziali. Li coinvolge nello sviluppo di prodotti e servizi e nel miglioramento delle sue performance.

### Principio 3: Leadership e fermezza di propositi

Questo principio descrive un tipo di leadership al tempo stesso visionaria e capace di mantenere gli obiettivi prefissati in un ambiente in continuo mutamento. I leader elaborano e formulano in modo chiaro mission, vision e valori; creano e mantengono un ambiente interno capace di coinvolgere il personale nella realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.

### Principio 4: Gestione per processi e fatti

Questo principio guida l'organizzazione ad agire sapendo che un risultato atteso è raggiunto in modo più efficiente quando le risorse e le attività sono gestite per processi e che le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e informazioni

### Principio 5: Coinvolgimento e sviluppo del personale

Il personale ad ogni livello costituisce il fattore più importante di un'organizzazione e il suo pieno coinvolgimento favorisce un utilizzo delle competenze a beneficio di tutta l'organizzazione. Il contributo del

personale dovrebbe essere ottimizzato attraverso il suo sviluppo e coinvolgimento e con la creazione di un ambiente di lavoro basato su valori condivisi e su una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione e riconoscimento.

#### Principio 6: Miglioramento continuo e innovazione

La sfida dell'eccellenza è mettere in discussione lo status quo e cambiare continuando ad apprendere per creare opportunità di innovazione e miglioramento. Il miglioramento continuo dovrebbe essere, quindi, un obiettivo permanente dell'organizzazione.

#### Principio 7: Sviluppo delle partnership

Le organizzazioni del settore pubblico hanno bisogno di altre organizzazioni per raggiungere i propri obiettivi e devono quindi sviluppare e mantenere partnership in grado di creare valore aggiunto. Un'organizzazione e i propri fornitori sono interdipendenti e un rapporto reciprocamente proficuo migliora la capacità di entrambi di creare valore.

#### Principio 8: Responsabilità sociale

Le organizzazioni del settore pubblico devono assumersi le proprie responsabilità sociali, rispettare la sostenibilità ecologica e cercare di soddisfare le principali aspettative e bisogni della comunità locale e globale

<https://www.facilecaf.it/tutorial/miglioramento.asp>