



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

Governance e innovazione nel sistema scolastico

Foggia 24 gennaio 2012

Bari 25 gennaio 2012



*Quando e come affrontare
la procedura CAF External Feedback*

Grazia Castelli

3° Circolo "San G. Bosco" Massafra (TA)

Formez_{PA}



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Sintesi dell'intervento

Norma di
riferimento

D.L.vo n. 150 del 27 ottobre 2009 - Decreto Brunetta

Strumenti di
governance

Modello CAF / Procedura CAF External Feedback

CEF

Procedura CAF External Feedback

Esperienza
realizzata

- ✓ Quando è utile partecipare
- ✓ Da dove siamo partiti
- ✓ Perché abbiamo partecipato
- ✓ Cosa abbiamo fatto
- ✓ I nostri risultati
- ✓ Dove siamo arrivati
- ✓ Gli errori da evitare
- ✓ Le soluzioni adottate



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

D.L.vo n. 150 del 27 ottobre 2009 - Decreto BRUNETTA

OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO DEL PUBBLICO IMPIEGO E DI EFFICIENZA E TRASPARENZA DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Art. 4 Ciclo di gestione delle performance

Art. 5 Obiettivi e indicatori

Art. 7 Sistema di misurazione e valutazione delle performance

*Art. 8 Ambiti di misurazione e valutazione della performance
organizzativa*

*Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance
individuale*



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Strumenti di Governance e Innovazione

Il modello CAF

E' uno strumento di AV della qualità delle PPAA utile ai manager pubblici interessati a "fotografare" la propria organizzazione in tempi brevi e a costo zero

Per il DS rappresenta un'opportunità di migliorare la qualità della propria gestione nella quotidianità

La procedura CEF

E' un'opportunità, offerta alle PPAA che hanno effettuato l'AV con il modello CAF - e definito e iniziato a realizzare un PdM - di ricevere una valutazione esterna volta a verificare se il modello venga utilizzato in modo efficace



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale

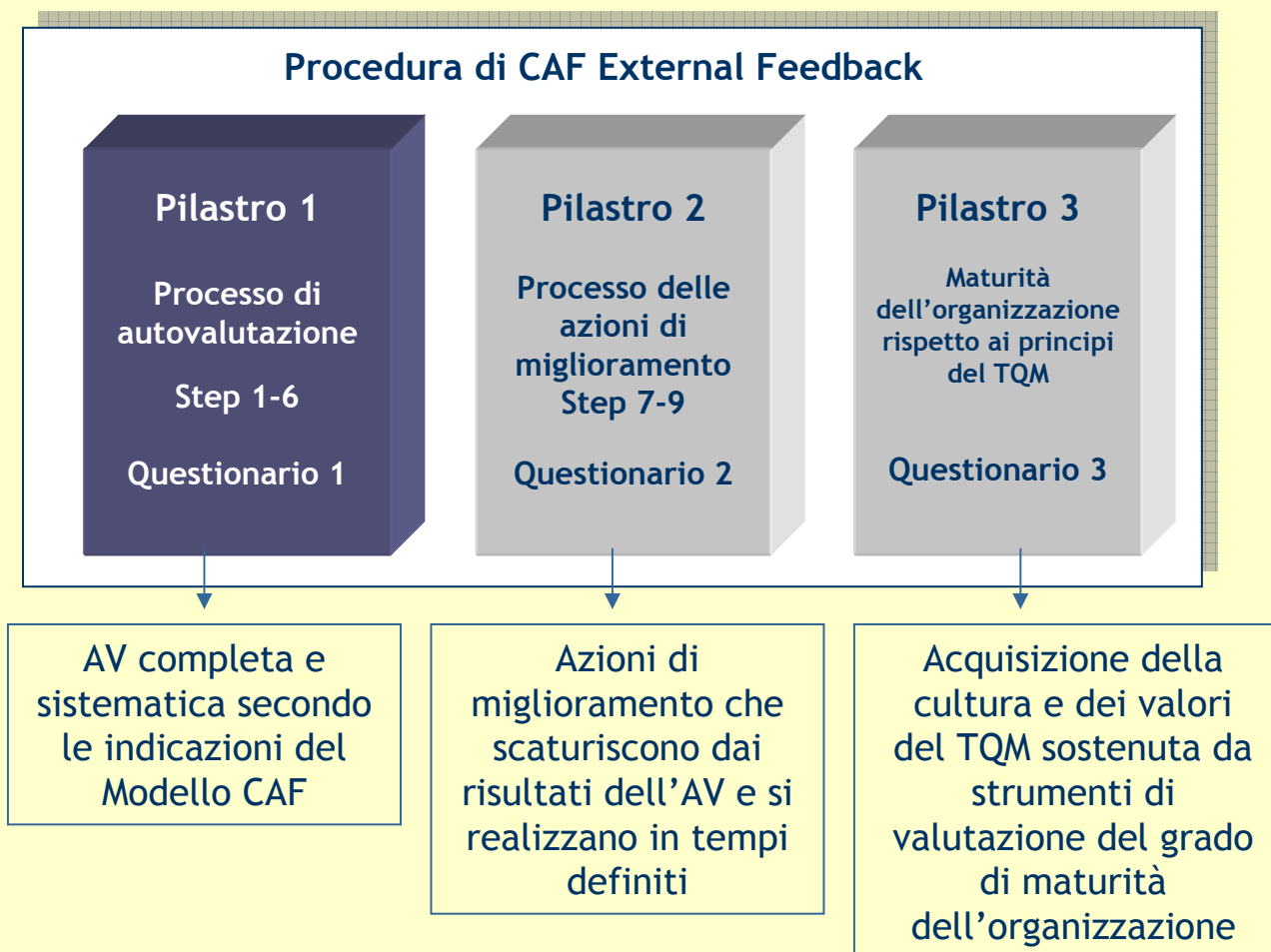


Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)





Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Quando è utile partecipare

Modello CAF
e cultura dell'AV

Si è acquisita una conoscenza approfondita del modello CAF (cultura dell'autovalutazione ed esperienze di AV)

AV e cultura della
documentazione

L'AV viene realizzata nel rispetto dell'applicazione corretta del modello e riesce a lasciar traccia dei ragionamenti fatti e delle scelte effettuate (cultura della documentazione)

Dall' AV al
Miglioramento

Si è completato il percorso dall'AV alla elaborazione e implementazione di un PdM (gestione del PdM)

Sistematicità
dell'AV e del
Miglioramento

Si è acquisita la consapevolezza che gli obiettivi dell'AV e del miglioramento vanno perseguiti con metodicità e costanza

Innovazione

La Dirigenza ha acquisito la consapevolezza che la politica del cambiamento richiede uno sforzo e un atteggiamento positivo e la piena e dedicata collaborazione di tutto il Personale



COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica



Nr. 0012037

Da dove siamo partiti

2002

Costruzione e
applicazione del SGQ

2008

Termine 2° triennio SGQ

2009

Inizio 3° triennio SGQ

2012

Inizio 4° triennio SGQ

Certificazione
ISO 9001:2008

Processi chiave

Indicatori

Attenzione al cliente

Azioni di miglioramento

*La qualità
non è mai
un accidente,
ma il
risultato
di uno
sforzo
intelligente
e ...
continuo*

Direttiva “Per una PA di qualità” del 19.12.2006

2007

Sperimentazione modello
CAF

2008

Partecipazione PQ PPAA

Autovalutazione come
punto di partenza del
miglioramento continuo

Amministrazione vincitrice PQ

'09/ '10

Partecipazione Concorso “Premiamo i risultati”

Amministrazione vincitrice

2011

Procedura CEF: 1 delle amministrazioni italiane che
utilizzano in maniera efficace il modello CAF

Formez PA



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

Perché abbiamo partecipato

1. Coerenza con i processi di riforma: l'esperienza della procedura CEF contribuisce alla crescita culturale, al miglioramento organizzativo, al miglioramento delle relazioni interne, ad una maggiore consapevolezza del management rispetto a temi che - con la **Legge di Riforma n. 150** e con il successivo decreto attuativo - sono ormai un imperativo per le PP.AA.

2. Strumento di sviluppo formativo: la conoscenza approfondita e l'utilizzo del Modello CAF consentono di vedere l'organizzazione come un insieme strutturato, con una visione olistica in cui ogni elemento e anche ogni persona fa parte di un insieme di cui è causa ed effetto, all'interno di una dinamica in crescendo che è quella dell'apprendimento, dell'innovazione e del miglioramento continui

3. Valore aggiunto: ottenere un feedback che riguarda non solo la qualità del processo di autovalutazione realizzato, ma anche l'integrazione progressiva, nella cultura organizzativa, dei principi dell'eccellenza e quindi la qualità del percorso intrapreso per raggiungere l'eccellenza nel lungo periodo



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

1^a fase: Rapporto di Autovalutazione (RAV) 30/06/2010

2^a fase: PdM Integrato *"Continua...Mente per l'eccellenza"*

3^a fase: invio candidatura per partecipare alla Procedura europea "CAF External User" 15/12/2010

4^a fase: compilazione questionari e invio documentazione 23/12/2010

5^a fase: comunicazione accettazione documentazione e notifica team di valutazione esterna 28/12/2010

6^a fase: visita on site il 21/01/2011

7^a fase: comunicazione esito visita on site 25/01/2011

8^a fase: consegna attestato di "Effective CAF User" -
9 maggio 2011 - Roma Forum PA - comunicazione risultato

... Ri-pianificazione miglioramento nell'ottica dell'avvio del ciclo della performance (D.L.vo 150/2009) e per la partecipazione alla sperimentazione del percorso Committed to Excellence (C2E) per le amministrazioni che hanno conseguito la ECU Label

Cosa abbiamo fatto

Il percorso
realizzato ci ha
permesso di
raggiungere i
risultati che
seguono ...





Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

I nostri risultati

Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)	1	2	3	4	5
Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'AV					X
Step 2 - Comunicare il progetto di AV					X
Step 3 - Formare uno o più gruppi di AV				X	
Step 4 - Organizzare la formazione					X
Step 5 - Condurre l'AV				X	
Step 6 - Stendere un report descrittivo dei risultati dell'AV				X	
Step 7 - Elaborare un PdM, basato sull'AV					X
Step 8 - Comunicare il PdM				X	
Step 9 - Implementare il PdM				X	



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

I nostri risultati

8 Principi dell'Eccellenza dell'EFQM (Pilastro 3)	0	I	R	M
1. Leadership e fermezza dei propositi				M
2. Orientamento ai risultati				M
3. Focalizzazione sul cliente			R	
4. Gestione per processi e obiettivi			R	
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale				M
6. Miglioramento continuo e innovazione			R	
7. Sviluppo delle partnership			R	
8. Responsabilità sociale			R	



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione Pubblica

REALIZZAZIONE DI UNA SCUOLA
AUTONOMA, COMPETENTE, ECCELLENTE

Dove siamo arrivati

**L'esperienza realizzata
con la Procedura europea CAF External Feedback
ha permesso al 3° Circolo "San G. Bosco" di Massafra (TA) di:**

- 1. Avvalorare il processo di AV CAF con l'individuazione dei punti forti e quelli deboli, le aree su cui intervenire per il miglioramento continuo, dando priorità a quelle che hanno un maggior impatto su strategie e obiettivi dell'organizzazione**
- 2. Conseguire evidenti risultati in termini di leadership diffusa, per cui la quasi totalità dei docenti è coinvolto in attività finalizzate al miglioramento continuo dell'organizzazione con rinnovato entusiasmo e impegno**
- 3. Stimolare la condivisione delle buone prassi interne ed esterne creando un complesso di concetti condivisi e un linguaggio comune (protocollo didattico)**
- 4. Proseguire il percorso ininterrotto e sempre più intenso verso la meta dell'eccellenza che, tuttavia, non ha mai visto il traguardo ...**

**... Nella consapevolezza che il concetto di eccellenza
va inteso come "modello a tendere", orientato al rilancio
della vita dell'uomo e della sua capacità costante di
*Imparare ad Imparare***



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Gli errori da evitare per un buon esito della valutazione del Pilastro 1

I 6 passi del Pilastro 1 Processo di Autovalutazione (Step 1- 6)

Errori da evitare

- ✓ Considerare l'autovalutazione un'attività isolata ed estemporanea
- ✓ Disallineamento tra il sistema di indicatori da un lato, la mission e le priorità strategiche del servizio considerato dall'altro
- ✓ Ignorare i profili della gestione che presentano un più alto grado di complessità e di significatività
- ✓ Non coinvolgere il personale nelle decisioni importanti dell'amministrazione

Questo si tradurrebbe in

- ✓ Autovalutazione incompleta e non in linea con il modello
- ✓ Risultati dell'AV che non aiutano ad individuare efficaci azioni di miglioramento
- ✓ Punteggio basso nel pilastro
- ✓ Rischio di non ottenere il riconoscimento



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Gli errori da evitare per un buon esito della valutazione del Pilastro 2

I 3 passi del Pilastro 2 Pianificazione del Miglioramento (Step 7- 9)

Errori da evitare

- ✓ Non coinvolgere il personale rispetto al quale il Piano avrà un forte impatto nella misura in cui intende incidere sull'assetto organizzativo e sulla politica di gestione organizzativa e di pianificazione delle attività
- ✓ Assenza di condivisione da parte di tutto il personale e di tutte le famiglie professionali che rappresentano i perni su cui l'architettura organizzativa si poggia
- ✓ Mancanza del commitment della dirigenza rispetto all'implementazione delle azioni previste dal Piano e alla verifica ex ante, in itinere ed ex post per la riuscita delle iniziative proposte

Questo si tradurrebbe in

- ✓ Azioni di miglioramento non efficaci per lo sviluppo dell'organizzazione
- ✓ Punteggio basso nel pilastro
- ✓ Rischio di non ottenere il riconoscimento



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Problemi nella individuazione dei principi del TQM

Il Pilastro 3 I Principi del Total Quality Management

- ✓ Assenza dello sviluppo di una cultura dell'eccellenza all'interno dell'organizzazione
- ✓ Scarsità di strumenti di valutazione che sostengono il grado di maturità dell'organizzazione
- ✓ Mancanza di un'accurata valutazione del funzionamento dell'organizzazione
- ✓ Scarsa attenzione al reale focus dell'organizzazione

Un modo possibile per scegliere i 2 principi di eccellenza

- ✓ Analizzare accuratamente il grado di maturità dell'organizzazione rispetto agli 8 principi fondamentali dell'eccellenza dell'EFQM e confrontarli con i 4 livelli previsti dal questionario
- ✓ Effettuare riflessioni formalizzate supportate da chiare evidenze negli strumenti di valutazione utilizzati e nella documentazione prodotta dopo l'autovalutazione e il processo di miglioramento



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Gli errori da evitare (in sintesi)

Gli errori nel processo di AV

Non condurre
un'autovalutazione
efficace e ben
pianificata che accresce
la capacità
dell'organizzazione di
comprendere i principi
fondamentali per
divenire eccellente

Gli errori nel processo di miglioramento

Non dare un seguito ai
risultati dell'AV.
Non tradurli in un piano
di miglioramento che
contempli un elenco di
attività mirate al
miglioramento da
eseguire in un tempo
massimo di due anni

Gli errori nella partecipazione alla CEF

Non far propria la
valutazione del livello
di maturità rispetto ai
principi del TQM che
determina fino a che
punto l'organizzazione
è riuscita ad
implementare i valori
olistici della qualità
attraverso l'AV e il
miglioramento

"In che modo possiamo sperare di eliminare l'errore?"

La risposta viene da Popper

"Criticando le teorie o i tentativi congetturali fatti dagli altri e, se possiamo educarci a farlo, criticando le nostre stesse teorie e i nostri tentativi congetturali"



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Le soluzioni adottate

Nel processo di AV



Farlo divenire parte integrante del processo di definizione della strategia dell'organizzazione per mantenere nel tempo il passo con il cambiamento

Nella definizione delle azioni di miglioramento



Misurarsi con la sfida del miglioramento, secondo un percorso dichiarato che individua risultati attesi e tempi certi per il loro raggiungimento secondo la logica del PDCA

Nei principi del TQM



Migliorare progressivamente utilizzando gli esiti dell'AV e della valutazione esterna

"Un'organizzazione adulta è quella in cui le persone hanno le conoscenze, le capacità, il desiderio e l'opportunità di avere successo a livello personale in un modo che porta al successo di tutta l'organizzazione"

Stephen R. Covey (Autore di "Le 7 regole per avere successo")



Unione Europea

FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI

pon
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

Per informazioni

Dott.ssa Grazia Castelli e-mail grazia.castelli@libero.it

Contatto tel. 099 8801180 / fax 099 8806136
e-mail istituzionale taee07000r@pec.istruzione.it

Sito della scuola www.terzocircolomassafr.it

*Il successo raggiunto è un punto di partenza da cui ripartire per
... proseguire il viaggio verso l'eccellenza*

*"L'eccellenza non si identifica con un risultato preciso.
Fa parte, piuttosto, dello spirito di un'organizzazione,
è un processo che non finisce mai"
perché ... il miglioramento, l'innovazione, l'eccellenza
sono frutto di un delicato equilibrio di valori, metodo, passione.*

Lawrence M. Miller (consulente e scrittore americano)