



LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

Facilitatori CAFcrescono

di Sabina Bellotti, Referente nazionale CAF del network europeo e responsabile delle politiche nazionali di diffusione del modello

Sono attualmente in corso attività di formazione di **Facilitatori CAF** nelle Regioni Obiettivo Convergenza – vedi l'approfondimento nella sezione Le Iniziative – che si concluderanno entro la fine del 2013. In altri territori regionali, dove sono attive Intese specifiche con il CRCAF, sono in programma per il 2014 nuove iniziative di formazione. La prima fase, avviata in via sperimentale nel 2012/2013 nel settore scolastico, ha sollecitato una domanda crescente e creato le condizioni per passare ora alla fase di concreta verifica sul campo dell'utilità dell'esercizio di tale ruolo.

Una prima riflessione sull'efficacia di questa politica, avviata nel 2012 dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il CRCAF, riguarda l'interesse suscitato. Considerando quale indicatore il numero dei facilitatori formati, in formazione e programmati osserviamo che sono: 40 in Lombardia e 18 in Toscana; 52 in formazione nelle ROC e 30 che saranno formati in Lombardia entro il giugno 2014. Il totale è di **140 Facilitatori** che potranno collaborare con il CRCAF e ampliare la Community già composta da **137 Valutatori CAF**. Tutto personale pubblico che appartiene ad amministrazioni, in prevalenza scuole, che hanno scelto di utilizzare il modello CAF.

Un secondo elemento di analisi è dato dal ruolo dei Facilitatori CAF. Il programma di lavoro dell'USR Lombardia per l'a.s. 2013/2014, che sarà realizzato nell'ambito della nuova Intesa con il CRCAF già in fase di avvio, prevede un coinvolgimento attivo dei Facilitatori formati con la precedente Intesa (a.s. 2012/2013).

In particolare, i Facilitatori lombardi saranno impegnati a condurre un'attività di formazione di primo livello che prevede un mix di formazione in presenza (12 ore) e tutoraggio on line (10 ore) a favore di 300 scuole. I contenuti sono relativi ai concetti e principi chiave della valutazione, all'approccio proposto dal Sistema di valutazione nazionale a confronto con quello proposto dal modello CAF, all'utilizzo sia di un cruscotto indicatori condiviso, che del Fascicolo scuola. Nei due percorsi di formazione più avanzati previsti dall'Intesa, che riguardano l'utilizzo del modello CAF per effettuare l'autovalutazione e per partecipare alla procedura europea CEF, i Facilitatori avranno il ruolo di tutor on line, assistendo le scuole che ne faranno richiesta.

A valle di questa esperienza il CRCAF, in collaborazione con l'USR Lombardia, effettuerà una valutazione dell'efficacia del contributo fornito dai Facilitatori CAF, al fine di individuare le condizioni ideali per assicurarne un buon utilizzo anche negli altri territori. Il CRCAF, inoltre, dovrà prevedere future azioni di supporto: sarà necessario periodicamente aggiornarne le competenze, alla luce delle revisioni del modello, e continuare ad assisterli tecnicamente per motivarli nel ruolo di sponsor dell'utilizzo del modello CAF e divulgatori della cultura della valutazione e dei principi del miglioramento continuo.



IN QUESTO NUMERO 10

Seconda pagina – Le iniziative

Lavori in corso: Poli di competenza CAF nelle regioni obiettivo Convergenza

Terza Pagina – Le esperienze

VII Quality Conference europea: una scuola pugliese fra le buone pratiche in programma

Quarta pagina – Lavorare con il modello

Modernizzazione degli uffici giudiziari: il contributo del CAF giustizia

NEWS DALL'EUROPA

[Per saperne di più vai al Centro risorse nazionale CAF](#)

Partecipa all'indagine di customer satisfaction in corso sul Portale PAQ.

Per compilare il questionario
<http://qualitapa.gov.it/questionario-di-valutazione/>

Lavori in corso: Poli di competenza CAF nelle regioni obiettivo Convergenza

Favorire le condizioni di contesto affinché la cultura della qualità e i principi del TQM si diffondano capillarmente nei territori Obiettivo convergenza è una delle finalità del Progetto "Miglioramento delle performance delle Istituzioni scolastiche" in corso di realizzazione a cura del CRCAF. Estendendo il modello delle Intese, il Centro sta lavorando alla attivazione di Poli di competenza CAF che coinvolgono scuole che hanno già utilizzato il modello nell'ambito del progetto e gli USR di Calabria, Campania, Puglia e Sicilia.

di Claudia Migliore - Responsabile del CRCAF, FormezPA

Le scuole **CAF User** sono quelle che, nell'ambito del progetto "Miglioramento delle performance delle Istituzioni scolastiche", nel 2012 hanno portato a termine il processo di autovalutazione e pianificazione del miglioramento e nel 2013 hanno dato disponibilità ad offrire supporto ad altre scuole del territorio nell'utilizzo del modello.

Scuole	Totale	Partecipanti	Totale
Calabria	5	Calabria	3
Campania	14	Campania	9
Puglia	17	Puglia	11
Sicilia	16	Sicilia	10
Totale	52	Totale	33

Per loro il CRCAF ha progettato e sta realizzando un percorso formativo, composto da un'attività di tirocinio e da formazione d'aula, con l'obiettivo di renderli **Facilitatori CAF** – attraverso l'acquisizione di ulteriori conoscenze, competenze e capacità relazionali – da utilizzare nell'ambito dei costituendi **Poli di competenza**, vero riferimento, a livello di ciascun territorio regionale, per la diffusione del CAF.

L'attività di tirocinio avviene in occasione degli Incontri territoriali del Percorso CAF 2013, realizzati su base regionale. Ai rappresentanti delle scuole CAF User è richiesta la presentazione delle proprie esperienze di utilizzo del modello, la partecipazione alle esercitazioni e, in generale, la condivisione con le altre scuole di problematiche e soluzioni comuni.

La formazione d'aula consiste, invece, in due giornate di lezione frontale con l'obiettivo di integrare i contenuti formativi erogati in occasione del tirocinio. La formazione avviene su base interregionale e rappresenta pertanto un'importante occasione di confronto e scambio tra scuole provenienti da territori regionali diversi e con esperienze differenti.

Lo scambio di esperienze fra amministrazioni che utilizzano logiche di miglioramento continuo è un'importante fase della formazione rivolta alle scuole CAF User che hanno l'opportunità di realizzare anche a livello europeo attraverso la partecipazione a eventi organizzati dall'EUPAN (European Public Administration Network), quali il V evento europeo CAF, tenutosi ad Oslo nel settembre 2012 e la VII Conferenza Europea sulla Qualità, che si terrà a Vilnius il 2 e 3 ottobre prossimi.

Ad oggi le scuole CAF User hanno partecipato a 2 incontri territoriali e ad una prima giornata di formazione dedicata al Modello CAF Education e al processo di autovalutazione.

Elevata la soddisfazione rilevata a valle della prima giornata di formazione erogata, con un giudizio medio complessivo pari a 8,8 (in una scala da 1 a 10) e valutazioni positive sia sugli aspetti di contenuto e di organizzazione, che sulle diverse modalità di lavoro utilizzate.

VALUTAZIONE GENERALE DELL'INCONTRO					
Esprimere un giudizio su ciascuno dei seguenti aspetti	1	2	3	4	5
Utilità		2%	4%	39%	55%
Contenuti		2%	6%	35%	57%
Relatori			4%	31%	65%
Organizzazione			4%	31%	65%

La formazione dei Facilitatori si completerà in autunno con un approfondimento sul tema della pianificazione e realizzazione del miglioramento e, a seguire, sarà avviata la sperimentazione dei Poli di competenza, nel primo semestre del 2014.

I Poli, oltre che dei facilitatori CAF, si avvarranno di unità dedicate all'interno degli **Uffici Scolastici Regionali (USR)**. Anche agli USR delle 4 Regioni - che hanno individuato in totale 15 persone che comporranno i team CAF - sarà indirizzata, a partire dall'autunno prossimo, una formazione specifica sul modello e sulle attività svolte dal CRCAF, che avrà luogo sia in presenza che in modalità webinar. A tale attività di formazione contribuiranno anche gli USR, come quello della Lombardia, con esperienza nella formazione di Facilitatori CAF e nella promozione dell'utilizzo del modello.

I Poli di competenza CAF, in collaborazione con il CRCAF, avranno il compito di:

- promuovere il modello nei territori
- progettare e realizzare azioni di formazione/informazione
- fornire informazioni e materiali sul modello e sul processo di autovalutazione alle scuole che ne facciano richiesta
- sostenere il network dei Facilitatori raccordandolo con le scuole del territorio.

VII Quality Conference europea: una scuola pugliese fra le buone pratiche in programma

Il 3 e 4 ottobre 2013 si svolgerà a Vilnius la Conferenza Europea "Towards Responsible Public Administration", settima edizione di un appuntamento organizzato ogni due anni nell'ambito della cooperazione delle funzioni pubbliche europee del network EUPAN (European Public Administration Network). Il Dirigente Scolastico Franco Fasano dell'Istituto di Istruzione Superiore "Filippo Bottazzi" di Casarano, Effective CAF User 2012, descrive l'esperienza di miglioramento realizzata dall'Istituto che è stata selezionata dagli organizzatori e sarà presentata durante la Conferenza quale buona pratica di erogazione di un servizio in partnership con gli utenti stessi del servizio.

Si tratta di un progetto di miglioramento che ha coinvolto 20 studenti tutors delle quarte e quinte classi impegnati ad accompagnare complessivamente 60 allievi del primo biennio. L'impianto di coordinamento (programmazione della formazione, calendario degli interventi di affiancamento durante le lezioni e delle azioni di supporto nei momenti informali, strutturazione degli strumenti, accountability, ecc.) ha impegnato circa il 60% dei docenti a diverso livello: insegnanti coordinatori dei tutors, Consigli delle Classi dei tutees, Funzioni Strumentali, oltre agli Organi di Management dell'Istituto (Dirigenza, GAV, Gruppo di Miglioramento). L'intervento è stato definitivo a partire dalle priorità d'intervento definite in sede di analisi del rapporto di Autovalutazione CAF d'Istituto, alla luce dell'analisi supportata da un quadro coerente di dati sull'entità ed evoluzione della problematica della dispersione scolastica (30%) che interessa l'Istituto. Il ricorso ad un cruscotto di indicatori ci ha permesso di definire accuratamente il profilo del fenomeno, sia in termini di deviazione rispetto alla linearità e continuità del percorso formale di studio, sia nella dimensione di dispersione delle intelligenze legata alla sfera relazionale ed emozionale, più che all'area squisitamente cognitiva. L'analisi trasversale dei dati ha permesso di evidenziare le aree di debolezza ricorrenti e, tra queste, il contenimento del fenomeno della dispersione attraverso l'azione sull'area socio-affettiva è risultato quello a più alto valore strategico, per strumentalità rispetto alla mission, impatto diretto sulle politiche e strategie dell'organizzazione, rilevanza rispetto ai fattori critici di successo. I progetti individuati sono stati inseriti nel Piano di Miglioramento '12-'13 in considerazione della:

- **rilevanza** (rispetto ai bisogni ed aspettative dei diversi stakeholders, agli scenari socio-culturali di riferimento e agli orientamenti normativi sia di tipo nazionale che europeo),
- **fattibilità** (sostenibilità in considerazione dell'impianto organizzativo, delle risorse a supporto presenti nell'Istituto e degli indicatori di realizzazione),
- **utilità** (sia in termini di output - quale la capacità di modificare i comportamenti degli alunni a rischio dispersione, nella direzione del successo scolastico, sia in termini di outcome - la capacità di modificare alla radice il problema della dispersione e di produrre effetti sistemici di Miglioramento, anche con benefici per l'intera comunità locale, oltre che scolastica).
- **integrità** (coerenza rispetto agli altri progetti di miglioramento e con la politica di Qualità),
- **valutabilità** (garanzia della presenza di obiettivi misurabili).

Il Piano di Sviluppo del Progetto, oltre all'identificazione delle risorse umane impegnate nello stesso, ha previsto preliminarmente la strutturazione e pubblicazione di materiale documentale a supporto (versione user-friendly del POF, pieghevole illustrato, format per i reports dei tutors, questionari) e l'erogazione di un corso di formazione per i candidati tutor. Lo sviluppo dell'esperienza è stato aderente al modello cross-level (gli alunni delle classi terminali diventano facilitatori per gli studenti neo-arrivati) avente quale focus non tanto la dimensione dell'apprendimento e, quindi, dei processi cognitivi, quanto quella della conoscenza e dell'empowerment, che ricollega il sapere all'esperienza esistenziale ed alle dimensioni della motivazione, autoefficacia, senso di appartenenza e disponibilità al coinvolgimento. Il tutor, quindi, interviene sin dalla prima fase dell'accoglienza, ponendosi, senza forzature, quale figura di riferimento che accompagna il tutee (colui che riceve il tutoraggio) nelle diverse esperienze di apprendimento formale (nel contesto classe o anche laboratoriale) ed informale (pause, ricreazione).

La fase di check (sia con riferimento a milestones che a risultati e impatti) ha avuto per oggetto le risultanze dei questionari somministrati, delle interviste sia ai tutors che ai tutees, delle considerazioni dettagliate nei reports dei tutors, nonché delle osservazioni e valutazioni operate dai docenti del Consiglio di Classe. Sono emerse evidenze di un contenimento (-8%) del drop-out per gli alunni a rischio, accompagnato da significativi livelli di incremento dei dati riferibili a: percezione di auto- efficacia (+22%) e senso di benessere nell'ambiente scolastico (+25%) per i tutees; potenziamento dei social skills (+18%) per i tutors; gradimento del servizio scolastico (+27%) espresso dalle famiglie. Pareri significativamente positivi (+ 32%) sono stati espressi dai docenti, che ne hanno ravvisato l'efficacia dell'impostazione nel mirare all'aggressione del fenomeno della dispersione non in termini di puro calcolo dei dati riferibili alla frequenza scolastica, ma in quanto paradigma pedagogico ben più complesso, che guarda a tutti agli aspetti del percorso di crescita della persona in un processo sociale di apprendimento, dove il riconoscimento dell'inesistenza dell'alunno "standard" impegna l'Istituto scolastico alla personalizzazione degli interventi, come disponibilità a mediare vissuti ed intelligenza emotiva degli allievi con i saperi formali, come investimento sull'inclusività scolastica, spesso foriera della più ampia inclusività sociale. La fase successiva prevede l'applicazione del modello di peer-tutoring anche all'ambito degli stage curriculari e ai tirocini formativi estivi (20 tutors che accompagnano 190 tutees).

Modernizzazione degli uffici giudiziari: il contributo del CAF giustizia

La personalizzazione del modello CAF per gli uffici territoriali della Giustizia, realizzata per facilitarne l'utilizzo nel settore, frutto del lavoro di un tavolo tecnico composto da Formez, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministero della Giustizia e una rappresentanza di uffici giudiziari che lo avevano già utilizzato nella versione generale, è stata diffusa nell'ambito del Programma nazionale "Best practice", finalizzato all'innovazione organizzativa e tecnologica degli Uffici giudiziari. La Corte di Appello e la Procura di Milano lo hanno applicato verificandone l'efficacia e le condizioni più appropriate per il suo utilizzo.

di Erica Melloni – Esperto Centro risorse nazionale CAF

Nella Corte di Appello e nella Procura di Milano il CAF è stato utilizzato a supporto del coinvolgimento del personale interno, dell'analisi organizzativa e dello sviluppo di progetti di miglioramento.

Questa esperienza ha contribuito a rilevare alcuni *aspetti peculiari del settore giudiziario* e alcune lezioni di cui è utile tener conto in un processo di autovalutazione in tale contesto.

Il primo aspetto è connesso al **grado di sviluppo di adeguati sistemi di programmazione e controllo**. Gli strumenti esistenti (come la relazione di apertura dell'anno giudiziario, il piano tabellare, il piano di performance ex d.lgs 150/09) e le attività rese dagli Uffici statistica (che forniscono al Ministero della Giustizia i dati ufficiali sull'andamento dei procedimenti) non sono ancora orientati a fornire dati gestionali e di *outcome* periodici ed affidabili. Per la sua rilevanza, lo sviluppo di adeguati sistemi di programmazione e controllo interno è stato oggetto di specifica attenzione nell'ambito del Programma Best Practices. In questo quadro, l'autovalutazione CAF richiede, evidentemente, uno sforzo non banale di raccolta e sistematizzazione di informazioni e dati per la ricomposizione di un quadro complessivo dell'organizzazione.

Il secondo aspetto è la presenza, negli uffici giudiziari (e in misura maggiore in quelli di grandi dimensioni), di **varie "fratture" organizzative**: in particolare, diversi settori (il penale, il civile, il lavoro, la volontaria giurisdizione) e profili di carriera (magistrati e personale amministrativo o "cancellieri") che identificano in modo netto il personale. Vale la pena ricordare che, oltre alla nota questione della "doppia dirigenza" (il Presidente a capo dei magistrati e il Dirigente amministrativo a capo del personale non togato), negli uffici giudiziari esiste di fatto anche un'implicita gerarchia tra personale giudiziario e personale amministrativo, non dissimile da quanto avviene in organizzazioni a spiccato carattere professionale quali le Università o le Aziende Sanitarie. Tali condizioni possono determinare una limitata abitudine all'interlocuzione trasversale e al confronto interno. In questo quadro, un compito del "percorso di autovalutazione CAF" è quello di **sollecitare una ricomposizione della chiave di lettura dell'organizzazione e una riflessione condivisa che si collochi ad un livello superiore rispetto ai compiti e alle responsabilità individuali o del singolo settore di lavoro**.

Il terzo aspetto riguarda il linguaggio: la terminologia tipica del *quality management* può creare fraintendimenti a meno di caute operazioni di precisazione concettuale:

processi, utenti, reclami, politiche sono alcuni dei termini del CAF che devono essere attentamente tradotti in ambito giudiziario al fine di non alimentare un'impressione di scollamento, di banalità o eccessivo semplicismo, dello strumento rispetto alla realtà giudiziaria.

Alcune lezioni apprese per l'applicazione futura del CAF nel settore giudiziario possono essere riassunte come segue. **Utilizzare un approccio metodologico graduale** al percorso di autovalutazione, lavorando nella prima fase con un nucleo ristretto di interlocutori per allargarsi progressivamente a tutto il personale. Ciò per consolidare il commitment, le competenze valutative, le nozioni terminologiche di un gruppo di attori su cui fare leva per approfondimenti a maggiore complessità. Applicando correttamente la logica del modello, **comporre gruppi di autovalutazione misti** sia dal punto di vista del profilo di carriera (magistrati e personale amministrativo), sia dal punto di vista del settore di lavoro (in particolare, settore penale e settore civile), che possano agire quale sede di confronto di giudizi e percezioni. Inoltre, coinvolgere attivamente gli Uffici statistica per i necessari dati di supporto. **Condividere da subito una serie di indicatori di outcome** (i risultati chiave del Criterio 9), rappresentativi della performance complessiva dell'organizzazione, per concordare sulle condizioni minime perché il ruolo dell'ufficio giudiziario possa dirsi assicurato. Partire da questi dati di performance per analizzare "a ritroso" i processi-chiave che determinano gli outcome principali. **Redigere e condividere rapidamente il rapporto di autovalutazione**, utilizzando i dati disponibili, come base per valutazioni successive (ad esempio in seguito alla conclusione di progetti di innovazione o della raccolta di dati più raffinati) e come riferimento per la programmazione dell'Ufficio (piano di performance, piano tabellare triennale). Queste "lezioni" mirano a rendere la partecipazione al percorso CAF Giustizia un'opportunità, per gli attori che vi partecipano, di costruire un quadro completo delle leve per il governo, la gestione e il miglioramento dell'organizzazione, da tradursi in possibilità pratiche di intervento. Il tempo e il commitment costituiscono tuttavia fattori essenziali per un percorso solo apparentemente semplice. Un supporto professionale esterno, come quello offerto da Best Practices, costituisce una risorsa importante per affrontare le difficoltà iniziali (in termini di competenze, conoscenze, fiducia nello strumento); tuttavia il cambiamento può camminare solo con le gambe dell'organizzazione, e per questo sono indispensabili l'allenamento e la perseveranza.

News dall'Europa



LE NEWS DEL CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

CAF Working Group

Vilnius - 2 ottobre 2013

Si terrà a Vilnius, il prossimo 2 ottobre l'incontro del CAF working group a cui parteciperanno i rappresentanti di Belgio, Italia, Portogallo, Danimarca, Slovacchia, Svezia e gli esperti dell'EIPA.

Molti gli argomenti in agenda: il CAF 2013, un aggiornamento sullo stato dell'arte della Procedura CAF External Feedback in Europa e sulla pubblicazione del CAF and education 2013. Il CAF WG discuterà inoltre sull'organizzazione del prossimo Evento europeo CAF nel 2014.

CAF Training Event: The CAF in Action

Barcellona 16-17 Ottobre 2013

Si svolgerà a Barcellona, il 16 e 17 ottobre 2013 un corso interamente dedicato al CAF 2013 in cui i partecipanti potranno approfondire tutte le novità della nuova versione del modello

Process Management in the Context of TQM

Maastricht 11-13 Dicembre 2013

Il CAF va usato separatamente dagli altri strumenti di TQM o possono essere usati in maniera integrata? Come i diversi approcci si completano a vicenda?

Questo corso è focalizzato sulla comparazione dei diversi strumenti per la gestione della qualità (ISO, Business Process Re-engineering (BPR), Business Process Management (BPM), Lean management e CAF) e illustra le modalità migliori per il loro utilizzo in una visione armonica del TQM.

[Maggiori informazioni sul sito dell'EIPA](#)