



LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

Un 2014 all'insegna del CAF!

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

L'avevamo anticipato in chiusura del 2013 e sono lieta di confermare che il 2014 sarà un anno di intensa attività, sul fronte sia nazionale che europeo, per tutti coloro che sono interessati all'utilizzo del modello CAF e al confronto fra utilizzatori.

Alcuni dati della nuova programmazione nazionale di attività.

Oltre 300 scuole nelle Regioni Obiettivo Convergenza saranno impegnate nel lavoro con il modello: alle circa 200 candidates a realizzare il processo di autovalutazione CAF, sono da aggiungere le 46 scuole che saranno impegnate nella facilitazione della nuova iniziativa di supporto F@CILE CAF e un massimo di altre 50 scuole che parteciperanno alla formazione di ulteriori Facilitatori CAF.

Sono 56, invece, le nuove amministrazioni che si sono candidate alla procedura europea Caf External Feedback: riceveranno la visita on site da parte degli EFA (External Feedback Actor) volta a valutare la qualità del processo di autovalutazione e definizione del piano di miglioramento realizzato, nonché i processi di miglioramento in atto in aree specifiche dell'organizzazione. Le 56 amministrazioni sono distribuite in 10 regioni, con una prevalenza della Regione Puglia seguita da Toscana, Campania, Lombardia e Sicilia. Sotto il profilo della tipologia si tratta in 49 casi di istituzioni scolastiche, in 4 di Enti pubblici non economici e in 3 di Uffici regionali.

Risulta evidente il particolare impegno delle organizzazioni del settore educativo anche in ragione, ma non solo, delle iniziative di supporto realizzate nell'ultimo triennio dal Centro Risorse nazionale CAF per conto del MIUR e, soprattutto, della politiche di avvio del nuovo *Sistema di Valutazione Nazionale*. Ma non è soltanto in Italia che le istituzioni educative, avvalendosi del modello personalizzato *CAF Education*, sono fra le maggiori utilizzatrici del modello. Per questa ragione il network europeo dei rappresentanti nazionali CAF, riunitosi il 21 marzo scorso a Bruxelles, ha accolto la proposta italiana di focalizzare le prossime iniziative CAF – indagine europea ed Evento CAF biennale - proprio sul settore educativo. L'occasione è offerta dal prossimo semestre di Presidenza europea che vedrà l'Italia alla guida dell'European Public Administration Network - EUPAN (di cui il CAF network è uno dei gruppi tecnici di lavoro) nel periodo luglio/dicembre 2014. La prossima indagine europea sulla diffusione del CAF sarà dunque volta a verificare, quale caso esemplare, l'impatto dell'utilizzo del modello sulla performance e sulla cultura organizzativa delle istituzioni educative. Saranno analizzati e comparati casi di organizzazioni scolastiche di diversi Stati Membri e raccolte le opinioni di esperti e opinion leader. Inoltre, l'Italia organizzerà e ospiterà a Roma in novembre il VI "European CAF Event" (nonché quarto nazionale), anch'esso dedicato al settore educativo. L'Evento sarà l'occasione per approfondire e discutere i risultati di indagine e definire *Linee guida* da sottoporre alla approvazione dei Direttori Generali delle funzioni pubbliche dell'UE, che si riuniranno a Roma all'inizio di dicembre, al fine di promuovere e diffondere negli Stati Membri, anche oltre i confini dell'Unione Europea, nuove strategie per accrescere l'efficacia di utilizzo del modello CAF.

IN QUESTO NUMERO 12

Seconda pagina – Le iniziative

News dalle scuole delle Regioni Obiettivo Convergenza: risultati 2013 e attività 2014

Terza Pagina – Le esperienze

Percorsi di approfondimento per CAF USER

Quarta pagina – Lavorare con il modello

Info#CAF per saperne di più

NEWS DALL'EUROPA

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

News dalle scuole delle Regioni Obiettivo Convergenza : risultati 2013 e attività 2014

Il progetto "Miglioramento delle performance delle istituzioni scolastiche" ha realizzato 5 nuovi seminari rivolti alle scuole delle 4 Regioni destinarie cui hanno partecipato 686 tra docenti e dirigenti provenienti dalle istituzioni scolastiche di Calabria, Campania, Puglia e Sicilia. Si è parlato dei risultati del Percorso CAF Education 2013 e della nuova iniziativa F@CILE CAF.

di Claudia Migliore – Responsabile del Centro risorse nazionale CAF

Il Percorso CAF Education, realizzato nel 2013 dal Progetto "Miglioramento delle performance delle istituzioni scolastiche", si è concluso nel mese di dicembre con la predisposizione da parte delle circa 140 scuole partecipanti di 138 rapporti di autovalutazione e 131 piani di miglioramento. Un risultato particolarmente significativo per un percorso che ha proposto, alle istituzioni scolastiche interessate a realizzare un processo di autovalutazione e miglioramento con il Modello CAF & Education, un affiancamento prevalentemente a distanza (attraverso webinar ed aule virtuali) con la partecipazione a solo tre appuntamenti di lavoro in presenza, innovativi nelle modalità di realizzazione.

Il tasso di partecipazione al percorso è stato pari all'86% ed il tasso di successo (rappresentato dal numero di rapporti di autovalutazione e di piani di miglioramento prodotti) si attesta sul 98% per il rapporto di autovalutazione e sul 95% per il piano di miglioramento.

Anche la soddisfazione delle scuole partecipanti rispetto al percorso, misurata con un'indagine di customer satisfaction condotta a conclusione, è stata molto elevata: su una scala da 1 a 10 l'81% dei giudizi sull'utilità delle metodologie e degli strumenti proposti si è attestato su un punteggio tra 8 e 10.

Il successo più significativo è però rappresentato dalla prospettive future: il 92% delle scuole ha dichiarato che dopo questa esperienza certamente/probabilmente ripeterà l'autovalutazione.

Questi risultati hanno confermato l'ipotesi formulata dal coordinamento scientifico del progetto alla base della progettazione del nuovo percorso: ovvero che le scuole sono in grado di realizzare percorsi di autovalutazione CAF e definizione del miglioramento continuo in relativa autonomia, avvalendosi di modalità "light" di supporto (formativo ed informativo) rispettose dei tempi, dei contesti e delle condizioni di partenza di ciascuna scuola.

L'accompagnamento a distanza erogato dal progetto ha favorito, inoltre, il coinvolgimento e la partecipazione di un'ampia parte del personale scolastico, aumentando l'efficacia complessiva del processo. Gli incontri in presenza, destinati ai soli referenti dei gruppi di autovalutazione, hanno accresciuto la motivazione al raggiungimento dei risultati attesi essendo focalizzati sul rafforzamento della capacità di coinvolgere il resto del personale e puntando su aspetti operativi e di metodo. La partecipazione attiva da parte di scuole che avevano portato a termine il processo di autovalutazione e definizione del miglioramento nel 2012 (CAF user) ha favorito un utile scambio e confronto di esperienze.

Il 2013 è stato un anno dedicato alla creazione delle condizioni per favorire nei territori la diffusione dell'utilizzo del modello CAF & Education.

Oltre al percorso di affiancamento sono state realizzate azioni di formazione rivolte a personale di scuole CAF User e di informazione per i team CAF degli Uffici Scolastici Regionali (USR) coinvolti nelle attività del Progetto. L'obiettivo è quello di lavorare alla costituzione di Poli di competenza, composti da scuole esperte CAF, supportati a livello territoriale dagli USR e a livello nazionale dal Centro Risorse CAF.

Con l'iniziativa F@CILE CAF, proposta a nuove scuole per il 2014, sarà messo in pratica il ruolo di affiancamento che le scuole esperte CAF, attraverso i "Facilitatori CAF" formati dal progetto, possono avere nel sostenere altre scuole che affrontano l'utilizzo del modello per la prima volta.

F@CILE CAF si propone, infatti, di:

- continuare a diffondere l'utilizzo del modello CAF e le pratiche di AV della performance organizzativa, in linea con le politiche promosse dal MIUR
- validare modalità di supporto idonee alla costituzione di Poli di competenza CAF nei territori dell'Obiettivo convergenza.

Sono oltre 200 le scuole che hanno chiesto di partecipare. Di queste 100, individuate in base all'ordine di candidatura e alla prossimità geografica con i 46 facilitatori già formati nel corso del 2013, realizzeranno il processo di autovalutazione e definizione del miglioramento in autonomia, ma seguendo un percorso guidato, supportato da strumentazione ad hoc per l'acquisizione delle conoscenze necessarie (webinar, videopillole, questionari di verifica dell'apprendimento) e per la realizzazione del processo di autovalutazione (questionari di rilevazione dati, griglie per interviste, format, ecc..). Il percorso, strutturato in moduli ed accessibile attraverso una piattaforma on line, viene supportato alternativamente da:

- un facilitatore, appartenente ad una scuola dello stesso territorio provinciale
- l'help desk del CRCAF

Per queste 100 scuole le attività partiranno con un webinar di avvio il 26 marzo. Le scuole partecipanti dovranno consegnare il rapporto di autovalutazione entro il 30 settembre e il piano di miglioramento entro il 30 novembre

Percorsi di approfondimento per CAF User

Quando si sperimenta per la prima volta l'autovalutazione con un modello TQM, quale il CAF, ci si imbatte in concetti organizzativi e gestionali non del tutto familiari, che il modello utilizza e aiuta a chiarire, ma che è opportuno approfondire per giungere ad una loro reale comprensione. E' necessario, inoltre, acquisire conoscenze, metodi e tecniche di gestione dell'organizzazione per poter realizzare interventi di miglioramento continuo e di innovazione della performance.

di Teresa Ascione – Esperto del Centro Risorse nazionale CAF

Il Centro risorse nazionale CAF promuove da diversi anni, nell'ambito dell'intesa con la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi Roma Tre, la partecipazione di CAF User Master "Qu@lità nella P.A." istituito dalla Facoltà di Economia in collaborazione con la Facoltà di Scienze della Formazione. Tale partecipazione favorisce lo sviluppo di competenze e la creazione di un linguaggio e di tecniche specifiche che agevolano nella comprensione e nell'utilizzo di modelli come il CAF.

L'intesa fra il CRCAF, che ha curato la definizione dei contenuti del modulo dedicato al modello CAF, e il Master, che è fruibile da parte di personale pubblico appartenente a qualsiasi tipologia di organizzazione, è parte di un'attenzione specifica che da sempre il Centro rivolge al tema della diffusione del know-how e delle competenze necessarie a gestire le amministrazioni secondo i principi dell'eccellenza della gestione propri della cultura della qualità.

I temi connessi alla qualità e dell'eccellenza sono stati quindi approfonditi attraverso cinque moduli formativi: principi, modelli e strumenti della qualità nella P.A.; gestione e miglioramento della performance; benessere organizzativo e valorizzazione delle Risorse Umane nella P.A.; customer satisfaction management e comunicazione efficace; modello CAF: autovalutazione, valutazione e miglioramento continuo.

Il Master inoltre è stato progettato per essere erogato e gestito in modalità e-learning grazie all'utilizzo della piattaforma CRiSFaD del "Centro di Ricerche e Servizi per la Formazione a Distanza". I contenuti sono quindi sviluppati in forma multimediale e comprendono: materiali audio, video, testuali e ipertestuali; interazioni individuali e di gruppo con docente e tutor; attività di autovalutazione ed esercitazione.

Il CRCAF ha reso disponibile il know how, la documentazione e gli strumenti di lavoro definiti attraverso anni di sperimentazione e applicazione guidata del modello e ha fornito il consueto supporto a distanza alle amministrazioni.

Al Master, giunto quest'anno alla terza edizione, hanno partecipato complessivamente 45 dipendenti della Pubblica Amministrazione 12 dei quali, selezionati dal CRNCAF, hanno partecipato a titolo gratuito.

Dice Piero Spinelli, funzionario del Ministero della Giustizia, coordinatore EFA e valutatore CAF *".....Il diverso angolo di osservazione e di presentazione delle materie e la profondità di dettaglio con cui la formazione è stata erogata mi hanno permesso di riappropriarmi di concetti utilissimi nel mio attuale contesto lavorativo. Il rapporto con i colleghi dello stesso Corso è stato spesso stimolante e produttivo per i frequenti momenti di esercitazione ed in occasione della preparazione delle prove finali."*

A valle del Master, il 21 gennaio scorso, i partecipanti hanno sostenuto l'esame finale discutendo un project work preparato su uno degli argomenti approfonditi nel corso delle attività di formazione. Paola Perrino, docente presso l'IPSSCT Milani di Meda (MB), coordinatore EFA e Facilitatore, ha scelto come argomento per la sua "Il benessere organizzativo nella scuola dell'autonomia". Ha realizzato un'indagine di benessere organizzativo nella sua scuola utilizzando gli strumenti approfonditi durante il Master. Dall'indagine sono emersi punti di forza e aree di criticità che le sono serviti per definire e attuare un Piano di miglioramento specifico.

Abbiamo chiesto a Paola Perrino quale sia stato l'impatto che la partecipazione al Master ha avuto sulla sua organizzazione.

"Il project work calato nella mia realtà organizzativa è stato un elemento di sicuro valore aggiunto. Mi ha consentito di mettere concretamente ed immediatamente in pratica le conoscenze acquisite. Inoltre la realizzazione dell'indagine è stata accolta positivamente dalla comunità scolastica in quanto parte di un percorso formativo personale ma utile alla scuola. E anche gli esiti sono stati condivisi più positivamente che se l'iniziativa fosse stata calata dall'alto".

C'è stato anche chi, come Grazia Castelli e Cristina Cosci, entrambe dirigenti scolastici (dell'IC S.Giovanni Bosco di Massafra-Taranto e dell'ITCG E.Fermi di Pontedera-Pisa) ha presentato un *project work* sul modello CAF nella consapevolezza che migliorare ed affinare gli strumenti di management può non solo consentire di guidare più efficacemente l'organizzazione, ma anche favorire una più consapevole cultura della qualità.

Info#CAF per saperne di più

Per le amministrazioni interessate ad utilizzare il modello CAF ed in particolare per la dirigenza è stato sviluppato un approfondimento per conoscere le opportunità e i vantaggi dell'autovalutazione CAF e per comprendere meglio i principi ed i concetti sottesi al modello. Info#CAF è una sezione web che affronta 5 temi con una descrizione sintetica e degli approfondimenti specifici. Di seguito ne riportiamo tre "Un modello per valutare e migliorare le performance", "L'eccellenza della performance per il modello CAF", "PDCA: un metodo per orientare l'organizzazione verso l'eccellenza".

Un modello per valutare e migliorare le performance

L'utilizzo di modelli per valutare e migliorare le performance risulta diffuso anche fra le amministrazioni pubbliche e risponde al fine di rendere tali amministrazioni più efficaci nel migliorare la qualità della vita delle persone e nel razionalizzare i rapporti fra le organizzazioni - profit e non profit - ed efficienti nel contribuire all'economicità del sistema. Esistono diversi modelli per valutare e migliorare le performance. In genere si distingue tra modelli normativi e modelli per l'eccellenza. Quando il fine è standardizzare metodi di gestione, criteri di giudizio, misure, linguaggio fra organizzazioni che si relazionano fra loro, si fa riferimento a modelli di carattere normativo. La norma ISO 9001, ad esempio, è nata per dimostrare attraverso la certificazione la capacità dell'organizzazione di generare qualità. Ma regole e procedure sono sempre necessarie, ma non sufficienti per assicurare la qualità dei risultati e ancor meno il miglioramento continuo. La qualità basata su norme aiuta a dotare l'organizzazione di solide fondamenta; tende a "mantenere la casa in ordine", a stabilire l'insieme di regole, procedure e processi che garantiscono rigore, disciplina, risultati ripetibili. Su tali solide fondamenta si può costruire ancora. Quando il fine è mantenere e migliorare nel tempo l'adeguatezza ai propri fini, per emergere dalla media, si fa riferimento a modelli TQM, o di eccellenza ovvero strumenti manageriali, che aiutano a gestire in qualità l'intera organizzazione. L'utilità dei modelli di TQM risiede nella loro funzione di "bussola" per aiutare il management a trovare le vie che guidano al miglioramento della performance e al raggiungimento dell'eccellenza.

>> Per approfondire

L'eccellenza della performance per il modello CAF

La gestione pubblica e la qualità nel settore pubblico presentano delle caratteristiche uniche rispetto al settore privato. Esse si basano su delle premesse fondamentali, comuni alla cultura amministrativa e socio politica europea: legittimazione (democratica, parlamentare), legalità e comportamento etico basato su valori comuni e principi come apertura, responsabilità, partecipazione, diversità, equità, giustizia sociale, solidarietà, collaborazione e partnership. Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione delle performance gestionali e sull'identificazione degli elementi organizzativi che rendono il miglioramento possibile, contribuire alla buona governance rappresenta il suo fine ultimo. In quanto strumento di Total Quality Management, il CAF aderisce ai concetti fondamentali di eccellenza formulati in origine dall'EFQM. Li adatta al settore pubblico e li indica quali

principi base per il miglioramento delle prestazioni delle amministrazioni pubbliche: orientamento ai risultati, focalizzazione sul cliente, leadership e fermezza di propositi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, partnership e responsabilità sociale. L'orientamento verso questi principi segna la differenza tra una pubblica amministrazione tradizionalmente burocratica e una amministrazione orientata verso il Total Quality.

>> Per approfondire

PDCA: un metodo per orientare l'organizzazione verso l'eccellenza

Affinché i modelli possano portare un vantaggio strategico ed organizzativo è necessario che vengano utilizzati nel contesto di un "Ciclo PDCA" (Plan-Do-Check-Act). Se il modello aiuta a trovare la direzione, il Ciclo PDCA raffigura il metodo di lavoro che consente di raggiungere gli obiettivi. Il ciclo PDCA non è altro che un modo per razionalizzare la gestione dell'organizzazione, attraverso la definizione della sequenza ottimale delle attività: "Plan" (Pianificazione); "Do" (Esecuzione); "Check" (Verifica); "Act" (Azioni). Raramente si incontra una gestione di tale tipo, soprattutto fra le amministrazioni pubbliche. Normalmente è prevista una fase di pianificazione (Plan) ed una fase di esecuzione (Do): una sequenza incompleta che non può garantire una qualità dei risultati sostenibile. Se si vuole crescere, apprendere dall'esperienza, migliorare, è necessario aggiungere le fasi "Check" (verifica, autovalutazione) e "Act" (azioni conseguenti). Infatti solo se, dopo avere pianificato ed eseguito, si fa un'analisi delle cause degli scostamenti fra il realizzato e l'atteso, si mettono in luce le debolezze, si migliora, si apprende. Il ciclo PDCA si può applicare a uno specifico progetto, processo, esperimento, ma trova la sua applicazione più piena quando si considera l'intera organizzazione e il suo ciclo di attività annuale. Solitamente non si parte dal foglio bianco, ma da un'organizzazione che opera già, con i suoi piani e le sue attività. In tale caso è consigliabile che il ciclo inizi dalla fase Check, cioè da un "check up organizzativo" (autovalutazione) teso ad approfondire l'analisi della realtà esistente. La pratica sistematica dell'autovalutazione in un contesto di ciclo PDCA annuale è la chiave per il miglioramento continuo delle performance delle organizzazioni

>> Per approfondire

>> Per consultare Info#CAF

News dall'Europa



LE NEWS DEL CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

■ **CAF and Risk Management**

Maastricht (NL), 14-16 Maggio 2014

EIPA e PRIMO (Public Risk management Organisation) hanno unito i loro sforzi per allineare il tema del risk management e della gestione della qualità. Il tema della buona governance è un tema sempre più attuale ma i rischi derivanti dalla riduzione delle risorse sono sempre più elevati. Questo sarà l'argomento oggetto di approfondimento nel seminario che si terrà a Maastricht dal 14 al 16 maggio.

■ **CAF and the Balanced Scorecard**

Maastricht (NL), 18-20 Giugno 2014

Il seminario rappresenta l'occasione per approfondire strumenti più sofisticati che aiutano la pianificazione e il collegamento delle strategie con i processi, come la Balanced Scorecard.

■ **Strengthening the Performance of Your Organisation with the CAF 2013**

Barcelona (ES), 15-17 Ottobre 2014

Il modello CAF 2013 sarà presentato a Barcellona in un seminario che si svolgerà dal 15 al 17 ottobre 2014.

■ **Leadership in the Context of TQM**

Maastricht (NL), 11-12 Dicembre 2014

La PA necessita infatti di cambiamenti radicali nei modi di intendere e gestire le organizzazioni – e nessuno potrà fare (o per lo meno tentare seriamente di fare) tali cambiamenti se non i responsabili di più alto livello. Accettano i vertici tale sfida?

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