

LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

IV EVENTO EUROPEO CAF: passato e futuro di uno strumento di successo

Sabina Bellotti – Referente Nazionale CAF nel network europeo e responsabile delle politiche nazionali per la diffusione del modello

L'Evento CAF, che riunisce periodicamente i rappresentanti degli stati membri impegnati nelle politiche di supporto alla diffusione del modello e un'ampia rappresentanza delle amministrazioni che lo utilizzano, è giunto quest'anno alla sua quarta edizione. Il 23 e 24 settembre scorsi, a Bucarest, oltre 300 partecipanti provenienti da 21 stati membri hanno festeggiato il superamento del target fissato, nel 2005 per il 2010, dai Direttori Generali dell'UE.

Nel giugno scorso è stata infatti superata la soglia dei 2000 "utenti CAF" iscritti nella banca dati europea gestita dall'Eipa e il numero delle amministrazioni registrate continua a crescere. E' trascorso ormai un decennio dal lancio nel 2000 della prima versione del modello, un periodo che può apparire lungo ma che di fatto è breve se si considera che il CAF network, in cui sono rappresentati 20 stati membri, opera attraverso il consenso di tutti i suoi partecipanti che insieme contribuiscono alla definizione delle attività di promozione e sviluppo del modello.

L'evento è stato occasione per riflettere su quanto attuato dal network, ovvero sull'evoluzione del modello e sui risultati raggiunti in termini di crescita della comunità degli utenti CAF a seguito delle numerose attività realizzate, sia a livello europeo che ai livelli nazionali. Al tempo stesso l'evento si è focalizzato sulle opportunità concrete offerte agli utenti CAF nell'attuale contesto di crisi economica. Oltre alle novità - la procedura "CAF external feedback" e la versione personalizzata per il settore istruzione (CAF education) - 23 casi di esperienze realizzate in 15 diversi stati hanno dimostrato come, avvalendosi del modello, le amministrazioni possono orientare con successo i propri percorsi di miglioramento continuo verso l'eccellenza.

E, infine, si è parlato del futuro: un interessante dibattito che ha voluto dar voce sia ai responsabili delle politiche nazionali di supporto all'utilizzo del CAF, che alle amministrazioni presenti. Cosa è emerso e quali sono le sfide che il network ritiene importante affrontare per proseguire il percorso di successo che ha sinora caratterizzato questa iniziativa europea? A partire dalla ormai ampiamente comprovata convinzione che il CAF sia uno strumento di agevole ed efficace utilizzo da parte del management di amministrazioni pubbliche di ogni tipologia e dimensione, si è concordato sull'importanza di continuare, attraverso iniziative sia del livello europeo che dei livelli nazionali, a supportarne la diffusione e l'utilizzo in ambito UE. E' ancora ampio lo spazio di possibile diffusione tenuto conto che il modello viene utilizzato da amministrazioni con diverso livello di maturità organizzativa (non solo "beginners" come era nelle previsioni iniziali). E' importante che le azioni di supporto siano dunque ancora orientate a promuovere la qualità dei processi di autovalutazione e pianificazione del miglioramento ed è questo uno degli obiettivi di fondo della "CAF external feedback". Parallelamente vanno però progettati e messi in campo anche nuovi approcci, per aumentare la capacità delle amministrazioni di dare concreta attuazione ai principi di eccellenza. Inoltre, vanno ulteriormente esplorate le connessioni fra il CAF e altri strumenti di Total Quality Management, al fine di chiarire quale apporto concreto l'uso del modello può dare nel quadro di politiche o programmi di riforma in atto nei diversi SM (si pensi, nel nostro contesto, al "ciclo di gestione della performance" introdotto dal Decreto Legislativo 150/2009).

Per perseguire tali obiettivi le azioni future del CAF network, in programma per il 2011, comprendono:

- l'attuazione della procedura "CAF external feedback" e la valutazione dei suoi effetti;
- la realizzazione della terza indagine europea sugli utenti CAF e sulle politiche di supporto degli SM; lo sviluppo di ulteriori versioni personalizzate del modello;
- una maggiore circolazione degli strumenti di supporto all'utilizzo del CAF sviluppati dagli SM.

IN QUESTO NUMERO 2

Speciale IV evento europeo CAF – L'intervista

Buon compleanno CAF! - Patrick Staes Responsabile del Centro Risorse Europeo CAF

Speciale IV evento europeo CAF – Le esperienze

Le buone pratiche degli utenti CAF

Speciale IV evento europeo CAF – Le iniziative

La procedura europea CAF External Feedback

NEWS DALL'EUROPA

PER SAPERNE DI PIU'

www.qualitapa.gov.it/centro-risorse-caf

Buon compleanno CAF! – Intervista a Patrick Staes

In questa intervista il Responsabile del Centro Risorse Europeo CAF racconta la storia del modello e 10 anni di attività di cooperazione europea per diffonderne l'utilizzo da parte delle amministrazioni pubbliche.

Come e perchè è nato il CAF?

Per comprendere la nascita del CAF occorre risalire a 10 anni fa quando, proprio come oggi, il settore pubblico, dovendo far fronte a molteplici sfide e rispondere a nuovi bisogni e richieste da parte della società, veniva coinvolto in un periodo di riforme importanti e complesse finalizzate, in un momento di crisi finanziaria, al recupero di efficacia ed efficienza ed improntate ai concetti di trasparenza, rendicontazione e ad una forte attenzione alla fase di erogazione dei servizi. Insieme a questi principi, propri del New Public Management, sono state definite tecniche focalizzate su uno o sulla combinazione di tali principi. Una di queste è il Total Quality Management che, tra la fine degli anni '80 e, in particolare, l'inizio degli anni '90, è un approccio che inizia ad essere applicato nel settore pubblico. Alla fine degli anni '90 diversi approcci e modelli di qualità (quali EFQM e ISO) risultano utilizzati dalle amministrazioni pubbliche. A questi verrà ad aggiungersi successivamente il Common Assessment Framework (CAF). A seguito di anni di consultazioni informali tra gli Stati Membri, verso la fine degli anni 90' si fa più forte l'esigenza, all'interno dell'Unione europea, di rendere più intensa la cooperazione e il confronto fra gli SM sul tema della modernizzazione dei servizi pubblici, anche in vista del processo di allargamento dell'UE. Per rispondere a tale esigenza nel 1997 viene costituito l'IPSG - Innovative Public Services Group – che opera su mandato dei Direttori Generali delle funzioni pubbliche nell'ambito del Network Europeo per la Pubblica Amministrazione (EUPAN). Il lavoro preparatorio realizzato per diversi anni nell'ambito della cooperazione informale dei direttori generali porta, nel novembre del 1998, ad una dichiarazione ministeriale contenente 'i principi generali riguardanti il miglioramento della qualità dei servizi forniti ai cittadini'. Da qui prende avvio il lavoro dell'IPSG con l'obiettivo di definire uno strumento per la qualità specificamente destinato al settore pubblico. Il risultato è, nel 2000, la definizione del CAF, uno strumento di autovalutazione basato sui principi del TQM e derivato dal modello EFQM e dal modello tedesco Speyer. Il CAF è stato ufficialmente presentato in occasione della *I Conferenza Europea sulla Qualità* tenutasi in Portogallo nel maggio 2000.

Che cosa è successo in questi primi dieci anni?

Molte cose sono state realizzate da allora. Il 2001 è ricco di iniziative: su decisione dei Direttori Generali viene istituito il centro risorse europeo CAF (CAF RC), presso l'Istituto Europeo per la Pubblica Amministrazione di Maastricht (EIPA), con l'obiettivo di costituire un centro europeo di competenza sul modello CAF operante in raccordo con i centri nazionali e funzionante come centro di formazione e consulenza. Inoltre, il CAF RC svolge attività di indagine sull'utilizzo del modello per il suo sviluppo successivo e mira a stimolare il network europeo dei corrispondenti nazionali CAF e ad essere fonte di ispirazione per la comunità europea degli utenti CAF. Al Centro Risorse Europeo è stato anche affidato il compito di creare una banca dati per la registrazione e la raccolta delle informazioni relative alle applicazioni del modello a livello europeo. Nel 2002 il modello, semplificato e migliorato con l'obiettivo di adeguarlo ancora di più al settore pubblico, viene presentato in occasione della *seconda Conferenza Europea sulla Qualità* tenutasi in Danimarca. Uno studio sull'utilizzo del CAF realizzato alla fine del 2003 rende evidente la necessità di adattare ulteriormente il modello alle esigenze delle amministrazioni pubbliche. Nel 2004 l'IPSG, durante un incontro tenutosi a Vienna, decide di istituire un "CAF expert group" per lo sviluppo di un Piano di Azione comprendente le diverse azioni per lo sviluppo e la diffusione del modello.

Il gruppo è composto dai corrispondenti CAF nazionali, e da rappresentanti dell'EIPA – CAF RC e dell'EFQM. Il gruppo è aperto alla partecipazione di esperti CAF/TQM nominati dagli SM. Tale collaborazione, a volte difficile a causa della diversità delle culture amministrative, dei contesti, delle agende nazionali, delle risorse disponibili, ecc., è in realtà fondamentale poiché le decisioni vengono assunte solo con il consenso di tutti gli SM partecipanti. Ciò nonostante il network è stato in grado di portare avanti lo sviluppo del modello e molteplici iniziative ad esso collegate. Sin dal lancio del CAF nel 2000 è risultato chiaro che il dialogo fra gli utenti CAF sarebbe stato un fattore importante di successo per la diffusione del modello. Eventi dedicati agli utenti CAF vengono dunque organizzati regolarmente, in collaborazione con il network di corrispondenti nazionali e il CRCAF europeo, con l'obiettivo di rappresentare un luogo di incontro stimolante per diffondere ulteriormente il TQM nel settore pubblico in Europa. Nel 2003 e nel 2005 utenti CAF provenienti da tutta Europa si sono incontrati rispettivamente a Roma e a Lussemburgo. La presidenza Portoghese ha organizzato il terzo evento europeo a Lisbona nel 2007 e nel 2010 la Romania ha recentemente ospitato il quarto evento nel corso del quale sono stati presentati la nuova procedura "CAF external feedback" e una versione personalizzata del modello per il settore istruzione (CAF education). Nel 2004, in occasione della *III Conferenza Europea sulla Qualità* realizzata a Rotterdam, si è tenuta la prima Master Class CAF. Nel 2005, oltre al secondo evento europeo dedicato agli utenti CAF di cui ho già detto, è stato condotto il secondo studio sull'utilizzo del modello. Lo studio ha messo in luce l'opportunità di migliorare ulteriormente alcuni elementi del modello per renderlo più coerente nelle sue diverse componenti e più semplice da utilizzare. I miglioramenti apportati hanno riguardato: gli esempi e il glossario; l'inserimento di un sistema di punteggio più avanzato e di linee guida per la definizione del piano di miglioramento e il benchmarking. Nel 2006 il CAF, rivisto per la seconda volta, viene presentato in occasione della *IV Conferenza europea sulla Qualità* in Finlandia e questa versione è caratterizzata da una migliore definizione di alcuni criteri e sotto-criteri, un aumento della coerenza interna dei criteri, la formulazione di nuove modalità di valutazione e di punteggio. In occasione del terzo evento europeo CAF, ospitato a Lisbona nel 2007, viene realizzato come strumento di promozione un video dedicato al modello e ai suoi utenti, che evidenzia l'efficacia del CAF per il miglioramento delle organizzazioni del settore pubblico. Nel corso della *V Conferenza Europea sulla Qualità*, che ha avuto luogo a Parigi nel 2008, 800 dei 1100 partecipanti alla Conferenza hanno partecipato alle attività del "CAF Centre"- il centro dedicato ad ospitare i workshop e le sessioni di presentazione di casi dedicati al CAF: un segnale innegabile di come l'interesse per lo strumento sia ancora in crescita. Ad oggi il CAF è tradotto in 20 lingue.

Può dirci qualcosa a proposito degli utenti CAF?

In questi dieci anni non soltanto il CAF è stato oggetto di un lavoro di analisi e riflessione che ha consentito di migliorarne i contenuti ma, cosa ancora più importante, è stato utilizzato da un numero sempre più ampio di amministrazioni. L'obiettivo di registrare 2000 utenti CAF entro il 2010, fissato nel 2005 durante la presidenza britannica dell'UE, è stato infatti raggiunto nel giugno di quest'anno. Gli attuali oltre 2000 utenti sono dislocati in tutta Europa e oltre i confini europei. La maggior parte dei paesi europei ha utenti CAF che provengono da tutti i settori della pubblica amministrazione. I due settori in cui l'applicazione del modello è più consistente sono quello dell'Educazione e Ricerca (403 utenti) e dell'Amministrazione Locale (542 utenti).

[Per leggere l'articolo completo in inglese](#)

Le buone pratiche degli utenti CAF

L'evento europeo CAF ha chiamato in questa sua quarta edizione gli utenti CAF a confrontarsi sui principi di eccellenza. Le 23 esperienze presentate da amministrazioni provenienti da 15 paesi europei hanno dimostrato come il modello orienta le amministrazioni a perseguire nel tempo, attraverso il miglioramento continuo, l'eccellenza della performance.

Uno degli scopi del modello CAF è avvicinare le organizzazioni del settore pubblico ai principi del Total Quality Management. Lavorando con il modello questi principi dovrebbero, nel corso del tempo, diventare parte integrante della cultura dell'organizzazione, che deve saperli tradurre in nuove prassi procedendo da un livello "iniziale" fino a quello di così detta "maturità", che caratterizza una performance organizzativa eccellente.

Le sessioni parallele, in cui è stato articolato l'evento sono state focalizzate sugli 8 principi fondamentali di eccellenza: orientamento ai risultati, focalizzazione sul cittadino/cliente, leadership e fermezza di propositi, gestione per processi, coinvolgimento e sviluppo del personale, miglioramento continuo e innovazione, partnership, responsabilità sociale.

23 amministrazioni, fra cui 3 italiane, hanno presentato casi di buone pratiche con riferimento ad almeno uno dei principi, dimostrando come il CAF possa gradualmente avvicinare all'eccellenza. Il modello contribuisce, com'è noto, ad evidenziare le aree di miglioramento su cui intervenire, ma anche le aree di eccellenza non adeguatamente valorizzate e in alcuni casi non ritenute tali. E' il caso, ad esempio, della Corte d'appello di Aust-Agder in Norvegia che, sul tema della gestione per processi, a seguito dell'autovalutazione, ha migliorato il coinvolgimento del personale amministrativo nei processi decisionali attraverso la definizione di nuovi ruoli e di nuovi processi comunicativi. O quello dell'Organizzazione Nazionale per l'Assicurazione in agricoltura di Cipro che, relativamente al tema della focalizzazione sul cliente/cittadino, ha potenziato il proprio sistema di relazioni con gli agricoltori, che prima era destrutturato e non sistematico, rendendolo il proprio punto di successo ed eccellenza grazie alla creazione di nuove modalità di partecipazione e di nuove strutture organizzative rappresentative degli interessi degli agricoltori con poteri consultivi e decisionali.

Tra gli 8 principi di eccellenza quello relativo alla responsabilità sociale (Corporate Social Responsibility) è, com'è noto, un principio ancora poco praticato dalle amministrazioni pubbliche o, comunque, con non ancora sufficiente consapevolezza e continuità di impegno. In Italia si è affrontato il tema con il Bilancio sociale e il Bilancio sociale partecipato e, seppure a macchia di leopardo, la questione è stata affrontata da varie amministrazioni ed è al centro anche delle riforme che puntano l'attenzione sull'accountability nei confronti di cittadini e stakeholder. Il riferimento è, più in generale, ai risultati che l'organizzazione contribuisce ad ottenere in relazione alla soddisfazione di bisogni sociali e aspettative della comunità locale al cui interno opera, nel senso più ampio del termine così come indicato nel criterio 8 del Modello CAF.

È questo un aspetto non sempre facile da interpretare e valutare ma che, nelle esperienze presentate, ha trovato una sua definizione attraverso partnership finalizzate oltre che al miglioramento delle performance, anche ad intervenire sulle condizioni sociali della comunità.

La Prefettura del Distretto di Timis, ad esempio, supportata nel 2006 dal Ministero dell'Interno rumeno nell'applicazione del CAF, aveva rilevato come priorità di intervento, tra le azioni di miglioramento necessarie, quella di approfondire la conoscenza dei bisogni dei propri utenti. Allo scopo la Prefettura ha deciso di realizzare uno studio avvalendosi di una partnership con il Dipartimento di Sociologia della West University di Timisoara (WUT). Gli studenti di sociologia hanno effettuato l'indagine, in collaborazione con il personale della Prefettura, ricavandone un beneficio di concreta esperienza professionale sul campo. Da questa iniziativa è derivata una consapevolezza nuova rispetto all'importanza di interventi che consentano agli studenti universitari di acquisire esperienza professionale nel corso dei propri studi. La Prefettura e l'università stanno quindi lavorando per rendere questa una opportunità stabile per i giovani del proprio territorio attraverso un programma, finanziato dal FSE, che coinvolga tutte le amministrazioni pubbliche della contea di Timis.

Il caso del Museo Reale di Mariemont, nella Comunità francese del Belgio, ripercorre una lunga esperienza di attuazione di una politica di integrazione dei visitatori socio-economicamente svantaggiati. A cosa serve (o a cosa può servire) un "museo" che opera su un territorio difficile dal punto di vista sociale? Può un sostegno a carattere culturale favorire l'integrazione dei cittadini socialmente svantaggiati? Nel 1990 il rapporto sulla povertà in Belgio aveva fornito lo spunto perché tra il museo ed i centri di assistenza sociali regionali si venisse a costituire un'alleanza volta a mettere a disposizione delle fasce economicamente e socialmente più deboli le strutture museali. Diverse iniziative sono state realizzate nel corso del tempo. Tra queste, la *Maison des art et du patrimoine social* (MAPS) che ha permesso a oltre 220 persone ai margini della società di partecipare ad attività formative e laboratori, concernenti le diverse attività del museo. L'autovalutazione al termine dell'esperienza ha consentito di analizzare quanto realizzato alla luce dei risultati ottenuti e di riconsiderare strategicamente il percorso definendo nuovi obiettivi. L'esperienza del Museo di Mariemont dimostra che è importante per ogni organizzazione pubblica interrogarsi sul proprio fine strategico della propria organizzazione – in questo caso la rilevanza e la fruizione del "bene cultura" – considerando i risultati ottenuti, come il criterio 8 del modello CAF richiede, in una prospettiva di impatto sociale.

Per approfondire le esperienze e i casi si rimanda alla sezione [materiali/presentazioni](#) del Centro Risorse CAF

La procedura europea "CAF External Feedback"

Messa a punto, nell'ambito del CAF network europeo, da un gruppo di lavoro formato da rappresentanti di EIPA, EFQM, Belgio, Danimarca, Italia e Slovenia e approvata dai Direttori Generali della Funzione Pubblica dell'UE a dicembre 2009, la procedura europea "CAF external Feedback" è stata presentata ufficialmente nel corso del IV evento Europeo CAF.

La "CAF external feedback" è una nuova opportunità, per le amministrazioni che utilizzano il modello, di candidarsi a ricevere una valutazione esterna per ottenere, oltre ad un qualificato feedback sulla propria performance, l'attestazione europea di "CAF effective user". Obiettivo principale della procedura è quello di sostenere le amministrazioni pubbliche impegnate nella conduzione dei processi di autovalutazione, miglioramento e progressiva introduzione nella cultura organizzativa dei valori del TQM. A seguito della presentazione ufficiale avvenuta nel corso del IV evento europeo CAF, la procedura è ora in corso di attuazione nei diversi Stati Membri secondo programmi nazionali sviluppati seguendo indirizzi definiti a livello europeo.

In Italia, nel corso del 2010, sono già state realizzate diverse attività preparatorie: la messa a punto dei materiali e del kit della procedura, la formazione dei CAF External Feedback Actors (EFACs), le prime applicazioni "pilota" della procedura che hanno coinvolto alcune amministrazioni dei territori dell'Obiettivo convergenza. Sono già stati realizzati, in particolare, due corsi per EFACs che hanno coinvolto 35 funzionari già CAF Assessors sono state effettuate 10 applicazioni pilota.

Il Centro Risorse Nazionale CAF ha chiesto ad alcune delle amministrazioni che hanno effettuato il percorso in via sperimentale cosa pensano dell'esperienza realizzata.

"La procedura non conduce al riconoscimento né all'accreditamento di un'organizzazione eccellente - non avremmo partecipato altrimenti nella consapevolezza più volte riaffermata "di essere lontani dall'eccellenza" - ma valuta la qualità del percorso di autovalutazione, l'efficace utilizzazione del CAF"La procedura europea si è inserita nel nostro percorso per la volontà di 'dimostrare' - ed avere conferma - di aver condotto un'autovalutazione 'affidabile' e ben pianificata, di aver elaborato un piano di miglioramento efficace, di aver acquisito la capacità di comprendere i principi fondamentali 'per diventare eccellenti'. A parlare è Beatrice Zaccaro della Procura Generale di Bari che conferma come la procedura sia una importante opportunità per meglio comprendere le connessioni di causa-effetto, tra le debolezze del processo di autovalutazione e le problematiche emergenti nel processo di implementazione del piano di miglioramento e anche per comunicare e confrontarsi con l'esterno come indicato da Rosa Di Pasquale del Tribunale di Siracusa.

Alle amministrazioni che intendono sottoporsi alla procedura qualche consiglio utile:

- verificare bene il possesso dei requisiti richiesti prima di presentare la propria candidatura
- verificare bene le modalità con cui il processo di autovalutazione è stato condotto anche rispondendo ai questionari proposti dalla procedura
- non avere 'timore' nei confronti degli EFAC's (External Feedback Actors): sono dei 'pari', con maggiore esperienza, in quanto già valutatori CAF e formati alla nuova procedura, con i quali ci si può confrontare, acquisendo suggerimenti e consigli.
- evitare che l'attività ordinaria e la carenza di risorse umane ed economiche, vanifichi l'utilità del feedback esterno procedendo, successivamente, ad attuare le azioni di miglioramento suggerite.

Entro la fine dell'anno il Centro risorse CAF realizzerà una prima call per la raccolta delle candidature e la programmazione del calendario delle attività per il 2012.

Si invitano le amministrazioni interessate ad approfondire, nel frattempo, la conoscenza della procedura.

[Per saperne di più sulla procedura](#)

News dall'Europa



DAL CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

- **Le esperienze: L'esperienza della Germania**

La corrispondente CAF tedesca, Astrid Stein, Capo dell'ufficio federale di pubblica amministrazione, presenta l'esperienza del Centro Risorse nazionale della Germania

In Germania esiste un Centro Risorse CAF molto attivo che fa parte dell'ufficio federale della Pubblica amministrazione e che si occupa di offrire assistenza e supporto alle amministrazioni che decidono di applicare il CAF. Il Network dei CAF user è costituito da 400 utenti, alcuni dei quali hanno solo manifestato un interesse verso il CAF, altri che hanno deciso di utilizzarlo, altri ancora che l'hanno già utilizzato. Rispetto a questi ultimi, lo scorso novembre è stato organizzato l'evento "Quality management in the public sector" a cui hanno partecipato 30 CAF user che hanno condiviso le loro esperienze di applicazione del modello e degli altri strumenti di gestione della qualità. Il prossimo 25 novembre si riunirà il comitato centrale del CR CAF per discutere dei risultati conseguiti nell'ultimo anno con il CAF e di quelli che si vogliono conseguire nel prossimo anno. In particolare, sono pianificati per il 2011 almeno 2 progetti pilota relativi alla procedura di CAF External Feedback.

- **I principali eventi sulla qualità**

International Conference Quality in Justice Brussels, 18-19 November 2010

La gestione della qualità nel settore giustizia è tra le priorità di molte delle agende europee, tra le quali quella Belga. In Belgio esistono diverse esperienze sul tema a diversi livelli del sistema giudiziario. Se ne parla in questa conferenza a Bruxelles con l'obiettivo di ridare ai cittadini nuova fiducia nella giustizia.

Process Management in the Context of Total Quality Management: CAF and the Relationship with ISO, Business Process Re-Engineering and Lean (*La gestione dei processi nel TQM e la relazione tra il CAF, le ISO e la reingegnerizzazione dei processi*)

Maastricht (NL), 1-3 Dicembre 2010

Programma disponibile al link: <http://seminars.eipa.eu/en/activities09/show/&tid=3629>

The CAF label: Training on the delivery of external feedback (il corso per gli EFAC's realizzato dall'EIPA)
Maastricht, 13-14 January 2011

Maggiori informazioni sul sito dell'EIPA: <http://www.eipa.eu/en/topics/show/&tid=191>

[Leggi la newsletter completa](#)