

## LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

### Fine anno: tempo di bilanci

*Cosa è stato fatto nel 2012 per promuovere l'utilizzo del modello CAF? Quali i risultati?*

di Sabina Bellotti

Nel settembre scorso ad Oslo si è tenuto il V° evento europeo CAF, occasione biennale per riflettere sull'utilità del modello e celebrare l'ampio utilizzo costante della comunità delle amministrazioni pubbliche che in ambito UE lo utilizzano, giunta a fine anno a superare i 3000 utenti registrati. Pochi giorni fa a Cipro i Direttori generali delle funzioni pubbliche dell'UE hanno approvato il **CAF 2013**, che in occasione dell'evento europeo era stato presentato e discusso. Questa nuova versione del modello, a cui l'Italia ha dato un rilevante contributo sulla base dell'estesa esperienza di utilizzo da parte delle proprie amministrazioni pubbliche, è il frutto della collaborazione di un gruppo di corrispondenti nazionali CAF e del Centro Risorse Europeo CAF. Senza modificare la struttura - caratterizzata da 9 criteri e 28 sottocriteri - il lavoro di revisione ha riguardato sia i sottocriteri, alcuni dei quali sono stati riformulati, che gli esempi, che sono stati tutti rivisti. I cambiamenti più significativi riguardano il criterio 5, con la fusione di due sottocriteri e la creazione di un nuovo sottocriterio dedicato alla gestione coordinata dei processi, sia all'interno dell'organizzazione che in raccordo con altri attori istituzionali. Nel criterio 6 maggiore enfasi è stata data al ruolo dei cittadini/clienti che appaiono come *co-designers*, *codecision makers*, *co-producers* e *co-evaluators*. Nel criterio 8 è stato dato maggior rilievo, invece, ai concetti di sostenibilità, responsabilità sociale e pari opportunità. Parallelamente alle integrazioni effettuate anche il glossario è stato adattato e sono stati aggiunti, nella parte introduttiva, riferimenti dedicati alla Procedura CAF External Feedback e agli 8 Principi di Eccellenza. Gli utilizzatori del modello CAF non troveranno comunque difficile confrontarsi con la versione 2013, che sarà disponibile anche in lingua italiana nei primi mesi del nuovo anno. A livello europeo è previsto l'adattamento 2013 anche per la versione del CAF & education, che sarà realizzata entro il maggio 2013.

A livello nazionale un notevole investimento da parte del CRCAF è stato fatto nel 2012 per diffondere ulteriormente l'uso del modello. Il risultato ragguardevole è che siamo passati dalle oltre 300 amministrazioni nel 2011, alle oltre 600 amministrazioni che hanno ad oggi realizzato il processo di autovalutazione CAF almeno una volta, mantenendo inalterato il primato già ricoperto a livello europeo di Stato Membro con il maggior numero di amministrazioni utenti CAF. Significativo il contributo in tal direzione del progetto PON "Miglioramento della performance delle istituzioni scolastiche", come testimoniato dal focus di questa newsletter dedicato ad illustrare i risultati raggiunti dal progetto in un anno di attività. Un risultato importante raggiunto sperimentando nuove più efficaci modalità di supporto a distanza alle amministrazioni che effettuano per la prima volta l'autovalutazione CAF. Infine, relativamente all'attuazione della [procedura europea CAF External Feedback](#) il CRCAF oltre ad aumentare il numero di valutatori formati a livello nazionale, portandolo da 54 a 80, ha organizzato la valutazione di 17 amministrazioni, 15 delle quali hanno ottenuto l'attestazione europea di *Effective CAF User*.

Si tratta nel complesso di risultati molto soddisfacenti che fanno ben sperare anche per il futuro.

Un augurio di serena festività e di felice 2013 a tutte le colleghe e i colleghi che condividono con noi l'entusiasmo per il miglioramento continuo delle performance delle amministrazioni nelle quali quotidianamente assicurano, con competenza e motivazione, il proprio personale contributo alla qualità dei servizi pubblici!

## IN QUESTO NUMERO 8

Seconda pagina – Le iniziative

### Il progetto "Miglioramento delle performance delle istituzioni scolastiche" - i risultati 2012

Terza Pagina – Le esperienze

### CAF Malta for a quality public administration

Quarta pagina – Lavorare con il modello

### Come scrivere in modo efficace un Rapporto di Autovalutazione (RAV)

## NEWS DALL'EUROPA

Per saperne di più vai al Centro risorse nazionale CAF



## Il progetto "Miglioramento delle performance nelle Istituzioni scolastiche" – I risultati 2012

Con il seminario del 19 dicembre a Napoli si è chiuso il secondo ciclo di incontri regionali del Progetto occasione per una riflessione condivisa sugli esiti di un anno di attività volta a favorire il confronto tra le scuole partecipanti e per presentare le attività che si realizzeranno nel 2013.

I 5 seminari realizzati nel mese di dicembre hanno rappresentato un'occasione per restituire alla comunità delle scuole delle regioni obiettivo convergenza, partecipanti o interessate a partecipare al Progetto nel 2013, i principali risultati delle attività realizzate nel 2012.

Da maggio a dicembre 2012 sono stati tre i percorsi di supporto all'utilizzo del modello CAF realizzati, differenziati nei tempi e per livello di maturità organizzativa delle scuole che vi hanno partecipato.

Il progetto ha messo in campo azioni diversificate, anche di tipo sperimentale, che hanno coinvolto complessivamente oltre 3.000 partecipanti. Sono stati realizzati complessivamente 74 incontri che hanno coinvolto 20 esperti, impegnati sia nei territori che a distanza, ed erogate 321 ore di formazione in presenza ed in modalità webinar e aule virtuali.

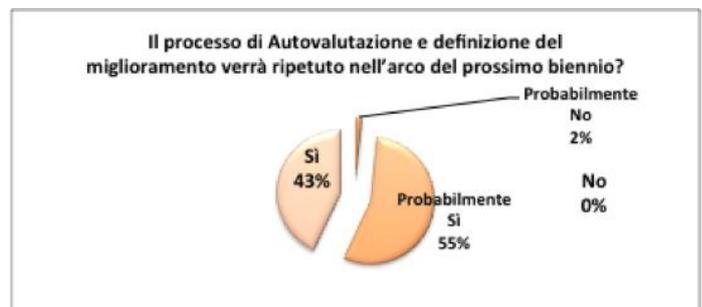
Il personale delle scuole coinvolto nel progetto, pur in presenza delle scadenze previste dal calendario scolastico, ha partecipato in modo significativo alla proposta di utilizzo di strumenti di interazione a distanza e via web. Ne sono una dimostrazione i 15 forum on line attivati nell'ambito delle aree riservate del portale PAQ dedicate al progetto in cui sono stati realizzati oltre 450 interventi, per un numero complessivo di letture degli interventi di oltre 10.000.

La risposta delle scuole non è stata significativa solo nella partecipazione alle attività, ma anche negli esiti del percorso che, da un minimo di 3 mesi ad un massimo di 8 mesi, le ha viste impegnate nella definizione del rapporto di autovalutazione e nella pianificazione del miglioramento.

Rispetto alle 294 istituzioni scolastiche partecipanti a tutte le fasi del progetto circa l'80% ha consegnato il rapporto di autovalutazione (RAV), per un totale di 233, mentre 108 hanno già prodotto il piano di miglioramento e le restanti 125 lo stanno ultimando. Per portare a termine queste attività le scuole hanno costituito Gruppi di Autovalutazione (GAV) composti mediamente da 7/8 unità di personale (tra docenti, personale ATA, funzioni strumentali e in alcuni casi DS e DSGA) per un totale di circa 2.000 operatori scolastici coinvolti attivamente. Tale significativo numero, accanto a quelli della partecipazione alle diverse attività (2.044 partecipanti ai webinar, 1.250 agli incontri in presenza), dimostra l'ampio coinvolgimento che il processo di autovalutazione CAF favorisce all'interno delle organizzazioni.

Oltre ai livelli di partecipazione anche quelli di soddisfazione, rilevati attraverso un'indagine di customer satisfaction che ha coinvolto totale di 98 scuole (88% del totale) partecipanti al Percorso Scuole Pilota CAF già conclusi, risultano particolarmente significativi.

- Giudizio complessivo sulla partecipazione al percorso: in una scala da 1 a 10, il 71% dei rispondenti si colloca tra l'8, il 9 e il 10 ed un 28% sul 7.
- Utilità per le scuole delle conoscenze e delle competenze acquisite dal GAV: oltre l'80% ha attribuito un punteggio tra 8, 9 e 10.



In occasione dei seminari 17 rappresentanti delle scuole coinvolte nelle 4 regioni hanno presentato la propria esperienza di utilizzo del modello, evidenziando le lezioni apprese frutto anche di un'attività di confronto supportata dal progetto. La logica del benchlearning e dello scambio tra pari è tra le strategie portanti del CRCAF ed anche in questo caso, ed in particolar modo nelle attività previste dal Progetto per il 2013, la creazione di network territoriali tra scuole, con il coinvolgimento delle più esperte nell'utilizzo del modello, consentirà di gettare le basi per la costituzione di poli di competenza CAF. Tali poli potranno continuare a supportare, a valle del progetto, l'utilizzo del CAF valorizzando e capitalizzando le esperienze già realizzate.

*Il Management Efficiency Unit (MEU) di Malta e il Dipartimento della Funzione Pubblica hanno in corso una partnership per promuovere la diffusione del CAF nelle pubbliche amministrazioni. Il progetto prevede visite di studio, seminari, conferenze, attività di formazione. Ad oggi sono state realizzate due visite di studio, la prima, nella primavera scorsa, si è focalizzata sulle strategie nazionali di diffusione del modello, le attività e gli strumenti messi a disposizione delle pubbliche amministrazioni italiane e su alcune esperienze di successo di autovalutazione. La seconda, nell'ottobre scorso, ha avuto ad oggetto l'attuazione della procedura europea CAF External Feedback (CEF) in Italia.*

*Paul De Battista, consulente presso il MEU nell'Ufficio del Primo Ministro Maltese, illustra le ragioni di questa partnership e le attività che il MEU sta realizzando per la diffusione del CAF nelle pubbliche amministrazioni maltesi.*

**Quali sono le valutazioni che vi hanno condotto a proporre all'Italia/Dipartimento della Funzione Pubblica una partnership nell'ambito del vostro progetto per la diffusione del CAF nelle pubbliche amministrazioni, finanziato con i fondi strutturali?**

La filosofia della nostra organizzazione è quella di mirare a raggiungere l'eccellenza in tutto quello che facciamo. Per realizzare quest'obiettivo, è indispensabile avvalersi di un team di persone che creda e adotti la stessa filosofia di qualità. Sulla base di questo principio, abbiamo scelto di affidare la formazione dei funzionari del MEU all'EIPA, istituto leader nella formazione sul CAF, ma, poiché riteniamo determinante l'esperienza di persone che hanno utilizzato il modello CAF nelle loro organizzazioni, abbiamo pensato anche ad una partnership con l'Italia che è attualmente il paese dell'UE con il maggior numero di amministrazioni che hanno utilizzato il CAF. Il fatto che Malta e Italia abbiano in comune la cultura mediterranea rappresenta il valore aggiunto di questo gemellaggio. Oggi, a valle di due visite di studio realizzate in Italia, siamo sicuri di aver fatto la scelta giusta e che questa collaborazione aiuterà la nostra organizzazione a realizzare i traguardi che ci siamo prefissati.

**Quale input avete ricavato, nel corso delle visite di studio effettuate in Italia, per mettere a punto una strategia volta a promuovere l'utilizzo efficace e diffuso del modello europeo CAF nel vostro settore pubblico?**

La disponibilità a condividere con noi l'esperienza che l'Italia ha accumulato in questi anni, è stata molto preziosa per noi. In particolare abbiamo avuto la possibilità di sentire raccontare dai protagonisti in prima persona l'esperienza positiva che diverse organizzazioni pubbliche italiane hanno avuto attraverso l'utilizzo del Modello CAF.

Abbiamo raccolto molti input per la definizione di una strategia finalizzata a introdurre e implementare il modello CAF nella nostra Amministrazione Pubblica. Tra questi indico quelli più rilevanti:

- partire dal know how esistente e valorizzarlo, coinvolgendo le amministrazioni che hanno investito sull'applicazione dei principi TQM e realizzando partnership con i soggetti già impegnati nella diffusione dei principi del TQM a favore delle PA;
- puntare sul coinvolgimento attivo delle amministrazioni, valorizzandone le esperienze, sostenendo lo scambio, il networking e la valutazione tra pari;

- mirare gli interventi ai settori di maggiore impatto sui cittadini, come il settore dell'istruzione o anche della giustizia;
- favorire l'utilizzo delle nuove tecnologie, del web e dell'interazione a distanza per incrementare l'impatto delle azioni programmate.

**Quali sono le attività che realizzerete nel prossimo futuro?**

Il progetto, che è cofinanziato con i fondi strutturali della Comunità Europea, ha una durata di due anni. In questo periodo abbiamo già stampato il manuale CAF 2013, la nuova versione del modello rilasciata a novembre 2012, che costituirà il punto di riferimento per il personale pubblico durante il processo di autovalutazione. Abbiamo inoltre tradotto i materiali sviluppati a livello europeo relativi alla procedura "CAF External Feedback che saranno pubblicati nel 2013.

Allo stesso tempo, circa un mese fa, abbiamo lanciato il nostro sito web.

Il sito, accessibile all'indirizzo [www.cafmalta.gov.mt](http://www.cafmalta.gov.mt), funzionerà come veicolo di diffusione del CAF nella Pubblica Amministrazione Maltese.

Nello scorso novembre abbiamo inoltre avviato i corsi per circa cento cinquanta funzionari pubblici sul modello CAF. Successivamente saranno attivati altri due corsi specialistici:

- un corso finalizzato a formare formatori sul modello
- un corso per External Feedback Actor (EFA).

Durante questi corsi, i partecipanti avranno l'opportunità di approfondire la conoscenza del modello CAF non soltanto teoricamente ma anche attraverso esempi pratici.

Proprio in occasione di questi corsi esperti italiani del CRCAF saranno invitati a intervenire per illustrare le esperienze di implementazione del modello CAF ai nostri funzionari.

## Lavorare con il modello: come scrivere in modo efficace un Rapporto di Autovalutazione (RAV)

*Affrontare l'autovalutazione di un'organizzazione con riferimento ad un modello (nello specifico al CAF) è sicuramente una esperienza impegnativa, soprattutto per la prima volta e quando ci si trova davanti ad un foglio bianco cercando di capire quale risposta dare a richieste che sembrano astratte e lontane dalla realtà. Solo dopo ci si rende conto che applicare un modello per l'autovalutazione fa crescere la propria conoscenza dell'organizzazione e che il lavoro fatto, se correttamente impostato, permette da un lato di avere una visione globale e coerente di tutto il sistema (la visione "olistica" del modello) e dall'altro di cogliere aspetti che, sia pure vissuti quotidianamente, non venivano considerati in modo approfondito e critico.*

di **Italo Benedini** – Esperto del Centro risorse nazionale CAF

Il Rapporto di Autovalutazione (RAV) rappresenta l'esito di un processo, quello di autodiagnosi, che impegna a diversi livelli un'organizzazione per un periodo che va da un minimo di 3 mesi ad un massimo di 8 mesi. La raccolta delle evidenze, l'analisi dei dati, le informazioni acquisite dovrebbero trovare una giusta collocazione, in termini descrittivi e di punti di forza e aree di miglioramento, nei diversi sottocriteri del modello CAF in cui è articolato il RAV. La stesura del Rapporto rappresenta quindi un passo importante per la comprensione dei processi, per la valutazione dei risultati raggiunti e per l'impostazione di efficaci azioni di miglioramento.

Il RAV rappresenta anche una sorta di "patto" che l'organizzazione fa con i propri stakeholder ed un impegno verso il miglioramento. Tutte le organizzazioni che riescono a portarlo a termine si rendono conto di come, partendo dall'esperienza fatta, sia più facile ripetere il processo di autovalutazione e di come l'autovalutazione non sia da considerare come un evento "una tantum", ma come "il processo" per comprendere e far crescere l'organizzazione.

Ma come si può produrre un RAV in grado di rappresentare una base solida per la crescita dell'organizzazione? Quali indicazioni ci vengono dal modello CAF e dalle esperienze delle organizzazioni?

Innanzitutto occorre comprenderne la corretta impostazione alla luce della struttura e delle indicazioni fornite dal modello: un'organizzazione pubblica eccellente deve definire una strategia, coerente con la propria *Mission*, sviluppata ed attuata attraverso processi, sostenuta da una efficace gestione delle risorse e misurata da indicatori di risultato verso i diversi *Portatori di interesse*. Un buon RAV, in estrema sintesi, deve esprimere, in modo chiaro e concreto come questi elementi siano realizzati all'interno dell'organizzazione. Un confronto puntuale con il modello, con le buone pratiche (gli *esempi*) e con la logica PDCA espressa dalle matrici di valutazione permette di individuare la "quantità" e la "qualità" della risposta dell'organizzazione e quindi di produrre un buon rapporto di autovalutazione.

Per una corretta impostazione del RAV, dobbiamo inoltre considerare anche le sue finalità: fornire all'organizzazione una "fotografia" dei suoi meccanismi di funzionamento e dei risultati che essi determinano perché l'intera organizzazione ne ricavi un quadro coerente su cui progettare e costruire il miglioramento indirizzandolo verso azioni rilevanti per l'organizzazione e allo stesso tempo fattibili.

Dagli elementi presi in considerazione e dalle esperienze realizzate da altre organizzazioni (in particolare dalle oltre 200 scuole che recentemente hanno utilizzato il modello) si possono derivare alcune indicazioni utili per scrivere in modo efficace il RAV. E' importante:

- usare una guida e uno schema che permetta di fornire un quadro esauriente e completo. In questo senso le Linee Guida per l'Autovalutazione e il Format per il RAV, messi a punto dal CRCAF, sono strumenti preziosi;
- considerare che il CAF è composto da un "Modello Organizzativo" (la struttura dei criteri, sottocriteri ed esempi) ma anche dalla logica PDCA (il "processo euristico"). Il valore del contenuto di un RAV non è solo dato da *cosa* si fa, ma da *come* si fa: non è tanto o solo importante riportare elenchi di attività, progetti, iniziative, ma esprimere come queste seguono una logica per cui sono chiaramente definiti gli obiettivi, i destinatari, le aree di interesse, il monitoraggio e l'apprendimento;
- essere concreti, evitando discorsi concettuali ed astratti a favore di esempi, casi pratici, esperienze reali. È guardando dentro l'organizzazione, ai suoi comportamenti, ai suoi risultati, che si può cogliere il valore di quanto si fa o di quanto manca rispetto alle buone pratiche indicate dal modello;
- essere aderenti al modello: l'autovalutazione è un confronto continuo con il modello ed i suoi elementi in cui va garantita la coerenza e la completezza delle analisi per non perdere uno dei suoi elementi basilari, la visione d'insieme;
- considerare l'importanza dei "risultati" come verifica dell'efficacia delle strategie, dei piani e delle azioni in atto e come indirizzo per il loro miglioramento. Le valutazioni dei risultati devono basarsi su indicazioni quantitative, oggettive e strutturate secondo la logica indicata dal modello, separando chiaramente le *percezioni* dalle *prestazioni* e ricercando, per quanto disponibili, trend, confronti con i propri obiettivi e con realtà paragonabili;
- considerare il valore della metrica di valutazione, con l'utilizzo delle matrici messe a disposizione dal modello, anzitutto come elemento su cui basare la definizione delle priorità di miglioramento. Il principale valore di una corretta applicazione della metrica è quello di indicare chiaramente le aree (criteri e sottocriteri) forti e le aree deboli dell'organizzazione.
- considerare che il valore aggiunto dell'autovalutazione, e del RAV che ne consegue, è legato soprattutto alla capacità di indirizzare il miglioramento. In tal senso, l'attenzione va posta più di tutto sulle aree di miglioramento e sulle idee per il miglioramento: le prime devono esprimere i punti in cui l'organizzazione è carente rispetto alle indicazioni del modello, le seconde le possibili idee emerse dall'analisi di tali carenze, che potranno costituire la base per la definizione dei progetti di miglioramento.

## News dall'Europa



## LE NEWS DEL CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

- **57<sup>th</sup> European Organisation for Quality Congress**  
**Tallinn, Estonia, 17-20 June 2013**

“Quality Renaissance: Co-creating a Viable Future”.

La rinascita della Qualità: co-realizziamo un futuro possibile sarà il titolo del 57° Congresso sulla Qualità organizzato dall'EOQ (European Organisation for Quality). Il congresso si terrà a Tallin dal 17 al 20 giugno 2013

<http://www.eoq.org/home.html>

- **Le opportunità formative sul modello CAF**

### **Strategy and Planning in the context of TQM**

*Maastricht (NL), 20-22 Febbraio 2013*

Il pensiero strategico conduce verso il passaggio dalla tradizionale concezione di un'amministrazione burocratica di tipo weberiano a quella di un'organizzazione orientata ai risultati. Per alcune amministrazioni questo passaggio risulta difficile. Il seminario, dedicato all'approfondimento del criterio 2 del modello CAF (Politiche e Strategie), si focalizzerà proprio sugli strumenti e le tecniche che favoriscono questa evoluzione che, prima di essere organizzativa, è concettuale.

### **Performance Management in the context of TQM**

*Maastricht (NL), 19-21 Giugno 2013*

E' in corso di definizione il programma del seminario che sarà dedicato alla gestione delle performance nel contesto del Total quality management. Maggiori informazioni sul sito dell'EIPA.

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