



LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

Novità per il 2013: guardando al futuro del modello CAF
di Sabina Bellotti, Referente nazionale CAF del network europeo e responsabile delle politiche nazionali di diffusione del modello

Nella newsletter di fine anno abbiamo presentato un bilancio dei risultati raggiunti nel 2012, sia a livello europeo che a livello nazionale. Risultati che dimostrano la dinamica positiva che accompagna il progressivo crescere della comunità dei CAF user. Apriamo ora il 2013 parlando di nuovi programmi e di impegni assunti dal CAF network europeo che ha da poco definito il proprio piano d'azione per i prossimi 18 mesi, nell'ambito del programma di medio termine (2013/2014) del network EUPAN. Questi gli obiettivi strategici definiti: continuare a promuovere l'utilizzo del modello CAF a livello europeo e degli Stati Membri per rafforzare la capacità amministrativa del settore pubblico a livello UE, in linea con le strategie di Europa 2020; diffondere ulteriormente e migliorare l'utilizzo del CAF; supportare le amministrazioni che intendono utilizzarlo. La strategia di diffusione è stata concretamente agganciata ad un preciso target: si punta, a fine periodo, al risultato atteso di **3500 utenti CAF** registrati nella banca dati dell'EIPA. Ognuno degli obiettivi strategici è inoltre declinato in precise attività che i diversi attori del network realizzeranno sia cooperando a livello europeo, che impegnandosi ai livelli nazionali. Al piano europeo sono agganciati infatti i piani nazionali degli Stati membri attualmente maggiormente impegnati nella diffusione del modello, fra cui l'Italia. Fra le attività previste di maggior interesse per il contesto nazionale figurano: la diffusione della versione 2013 del modello CAF & education (attualmente in fase di traduzione in lingua italiana); la partecipazione di utenti CAF alla 7^a Quality Conference europea che si terrà nell'ottobre prossimo in Lituania, l'avvio delle attività preparatorie del 6^o Evento europeo CAF che dovrebbe tenersi nel secondo semestre del 2014; l'attuazione della procedura CAF external Feedback.

L'Italia nel 2013 darà un significativo contributo in tutti gli ambiti ora elencati, sia continuando nella realizzazione di attività già avviate, sia promuovendo nuove iniziative. In questa newsletter si dà nuovamente conto, ad esempio, degli avanzamenti del progetto in corso nelle Regioni dell'obiettivo convergenza, che ha già coinvolto oltre 200 istituti scolastici nell'esecuzione del processo di autovalutazione CAF. In tale ambito saranno a breve selezionati alcuni casi per testimoniare l'esperienza italiana con il modello in occasione della 7^a Quality Conference. Nell'autunno prossimo sarà invece organizzato il 4^o Evento nazionale CAF che contribuirà a definire strategie organizzative e contenuti del prossimo Evento europeo CAF. Quest'ultimo, come fu per il primo tenutosi nel 2003, potrebbe infatti tenersi nell'autunno del 2014 in occasione del prossimo semestre di Presidenza italiana dell'UE.

E' presto per fare previsioni al riguardo, ma la comunità delle amministrazioni italiane che utilizzano il modello CAF sarà certamente per quella data ancora più numerosa dell'attuale e positivamente motivata al confronto con esperienze di utilizzo del modello testimoniate da colleghi provenienti dai numerosi Stati Membri impegnati a diffonderne l'utilizzo.



IN QUESTO NUMERO 9

Seconda pagina – Le iniziative

Il progetto Miglioramento delle performance delle Istituzioni scolastiche: lo stato dell'arte

Terza Pagina – Le esperienze

Leadership e Empowerment: viaggio nel modello CAF

Quarta pagina – Lavorare con il modello

La rilevazione dei dati relativi ai fattori abilitanti del modello CAF

NEWS DALL'EUROPA

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

Il progetto Miglioramento delle performance delle Istituzioni scolastiche: le attività 2013

Finanziato dal MIUR e realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con FormezPA il progetto, attraverso il percorso CAF Education, affianca le istituzioni scolastiche delle Regioni dell'Obiettivo Convergenza che hanno scelto di condurre un processo di autovalutazione e definizione del miglioramento.
di Claudia Migliore – Responsabile del Progetto FormezPA

L'esperienza realizzata nel corso del 2012, che ha coinvolto oltre 200 scuole, ha consentito, a valle della sperimentazione iniziale, di consolidare il percorso di affiancamento e di mettere a punto modalità ulteriori con l'obiettivo di creare le condizioni di contesto affinché la cultura della qualità si sedimenti nei territori e si diffonda attraverso logiche di scambio, networking e confronto tra pari.

E' nato così il [Percorso CAF Education](#) che si articola su tre ambiti tematici di riferimento:

- Il modello CAF Education
- Il processo di autovalutazione
- Il piano di miglioramento

Ciascun ambito è trattato e approfondito attraverso un'offerta di formazione e affiancamento integrata che prevede:

- **Webinar formativi.** Seminari on line per un numero massimo di 200 scuole per mettere in comune la conoscenza, approfondire il modello CAF, fornire contenuti formativi di primo livello sulle modalità di conduzione del processo di autovalutazione.
- **Aule virtuali.** Incontri on line per approfondire i contenuti già trattati nei webinar e confrontarsi, attraverso esempi e simulazioni, su soluzioni comuni a problematiche applicative.
- **Incontri territoriali.** Incontri in presenza realizzati a livello regionale, per approfondire contenuti specifici con modalità ad alto impatto comunicativo che favoriscono il coinvolgimento, la motivazione e l'apprendimento interattivo ed induttivo.

Stanno partecipando al percorso 162 scuole: il 54% di Istituti Superiori, il 42% di Istituti Comprensivi e Circoli Didattici, il 4% di scuole medie.

Ad oggi sono stati realizzati: 3 Webinar formativi dedicati al modello CAF e al processo di autovalutazione e il primo incontro territoriale dedicato al modello tenutisi in ciascuna delle quattro Regioni coinvolte.

L'interesse e la motivazione del personale scolastico coinvolto sono elevatissimi e si riscontrano nel livello di partecipazione alle attività, nella rispondenza agli impegni che il processo di autovalutazione richiede e nel grado di soddisfazione espresso dai destinatari delle diverse attività che viene regolarmente monitorato.

Ai 3 webinar hanno partecipato in media in 900, ovvero una media di oltre 5 per scuola mentre gli Incontri, aperti ai soli referenti della valutazione, hanno registrato complessivamente oltre 200 partecipanti.

I gruppi di autovalutazione al lavoro nelle singole scuole (GAV: con una media di 8 componenti per gruppo) hanno sinora prodotto: il piano relativo al processo di autovalutazione e quello delle attività di comunicazione connesse alla sua attuazione. Attualmente è in corso la fase di raccolta delle evidenze e dei dati guidata dal Modello che stanno realizzando con l'ausilio degli [strumenti di supporto](#) messi a disposizione dagli esperti del CRCAF

In relazione ad ogni specifica attività di formazione e assistenza viene rilevata la customer satisfaction. Per i webinar lo strumento utilizzato è snello e punta a rilevare l'utilità dei contenuti formativi trasferiti e la qualità della connessione e dell'audio. Il questionario utilizza una scala di punteggio da 1 a 10. Nel range di punteggio da 6 a 10 (che esprime un giudizio di soddisfazione medio alto) relativamente alla soddisfazione circa l'utilità degli argomenti si colloca il 71% dei rispondenti per il primo webinar, l'83% per il secondo e il 95% per terzo webinar. La qualità della connessione viene valutata complessivamente in modo positivo meno quella dell'audio che va migliorata.

Nel caso degli [incontri territoriali](#) tenutisi di recente è stato somministrato un questionario dettagliato finalizzato a valutare sia le modalità che i contenuti trattati, oltreché la soddisfazione complessiva dei partecipanti. In una scala da 1 a 10 il giudizio sull'utilità dell'incontro, sui relatori, sui contenuti e sull'organizzazione, è in media superiore ad 8 in tutte le regioni, tranne in Puglia dove si attesta sul 7,5. In tutti i casi il punteggio massimo è registrato dai relatori (da 8.3 a 9.1).

Il voto complessivo attribuito all'incontro va da un minimo di 7.3 in Puglia ad un massimo di 8.5 in Calabria.

Il giudizio analitico sulle diverse sessioni è sempre superiore al 6, con alcuni contenuti che hanno registrato un livello di soddisfazione ben più elevato di altri.

SESSIONI E MODALITA' DI LAVORO					
Esprimere un giudizio su ciascuna sessione		Campania	Calabria	Puglia	Sicilia
Dicono del CAF: voci dall'Europa	Rilevanza	7,3	7,5	6,6	7,0
	Contenuti	7,1	7,5	6,5	7,1
Parliamo di Leadership e strategie	Rilevanza	8,2	8,9	8,0	8,5
	Contenuti	8,1	8,8	8,0	8,4
Prove di GAV	Rilevanza	7,9	8,6	6,7	7,9
	Contenuti	7,7	8,6	6,8	7,6
Empowerment: di che si tratta	Rilevanza	7,9	9,3	7,6	8,6
	Contenuti	7,7	9,2	7,4	8,5
Punti di vista sul CAF	Rilevanza	7,5	8,1	6,9	8,0
	Contenuti	7,4	7,9	7,0	8,0
Uno sguardo d'insieme	Rilevanza	7,6	8,4	7,4	8,1
	Contenuti	7,5	8,4	7,4	8,0

Leadership e Empowerment: viaggio nel modello CAF

Leadership ed empowerment sono alcuni dei concetti chiave del modello CAF che sono stati esplorati in profondità nell'ambito del primo Incontro Territoriale realizzato dal progetto "Miglioramento delle performance delle Istituzioni scolastiche" nelle quattro Regioni dell'Obiettivo Convergenza in occasione del quale è stato possibile ascoltare direttamente dalla voce di chi il viaggio ha già avuto modo di intraprenderlo suggerimenti, possibili difficoltà e indubbi vantaggi.
di Danilo Ciancio – esperto del CRCAF

Il viaggio nel modello CAF parte dall'esplorazione del concetto di Leadership: il primo dei Fattori Abilitanti, il fattore trainante del miglioramento continuo, il "motore primo" di tutti i modelli TQM.

Il CAF, come tutti i modelli di eccellenza che promuovono una visione dinamica della qualità, enfatizza il ruolo del leader, come una figura che integra le doti di leader e manager nel mix più adatto allo specifico ruolo. In altre parole, il concetto di leadership, così come presentato nel modello CAF, ha a che fare non solo con i processi di pianificazione, di budget, di gestione e controllo, che sono tipici del management. Ha a che fare anche con il mostrare la direzione del cambiamento, con l'orientare le persone verso gli obiettivi comuni, con il creare soprattutto una visione condivisa.

Questo è stato uno dei temi affrontati nel primo incontro territoriale del Progetto "Miglioramento delle performance delle Istituzioni scolastiche tenutosi, per le scuole delle 4 Regioni Obiettivo convergenza, a Lamezia Terme, Pozzuoli, Bari e Catania.

Nell'incontro svoltosi a Lamezia Terme il 27 marzo scorso la professoressa Maria Marcella Surace, rappresentante del Liceo Scientifico Fermi di Cosenza, ha posto l'accento su ciò che è emerso analizzando la Leadership nella propria scuola attraverso la lente del modello CAF, sul presupposto delle prevedibili difficoltà che a monte – anche nel suo Istituto – il cambiamento di prospettiva ha imposto nell'analisi della propria organizzazione. In particolare, l'idea iniziale di leadership era quella tradizionalmente legata alle responsabilità di tipo legale - formale riconducibili alla figura del DS. Questa idea di leadership è stata indispensabile ripensarla a fronte dell'emergenza di sempre più diffuse responsabilità all'interno dell'organizzazione scolastica nei confronti di utenza, famiglie e studenti, quasi fosse una funzione in cerca di attori. Tali responsabilità sono infatti "tipiche" non solo di alcuni limitati ruoli organizzativi, quali quelli del capo di istituto e al massimo dei membri dello staff dello stesso, ma sono piuttosto da vedere come una funzione diffusa esercitabile attraverso vari ruoli e a vari livelli, quindi largamente condivisa, tanto da essere rappresentabile come una qualità propria dell'intera organizzazione. La scuola ripensata alla luce degli esempi del modello CAF è pertanto un'organizzazione ad alta densità di leadership, dove essa non solo si pratica, ma anche si insegna e si apprende, con insita apertura ai portatori di interesse (stakeholder) ed all'innovazione.

Relativamente al concetto di empowerment, si tratta di un elemento trasversale, un filo rosso del modello che parte dalla leadership e attraversa le strategie, la gestione delle risorse, i processi e trova riscontro nei risultati.

Anche nel CAF è evidente quanto nel termine stesso "empowerment" sia nascosta una parola ingombrante: potere (power). Tuttavia con l'aiuto dei diversi esempi proposti dal modello, l'ingombro si trasforma in valore aggiunto emergendo non il concetto di potere bensì quello di potenza, un potere inteso piuttosto come capacità personale, forza, energia, auto potenziamento, incremento delle proprie possibilità, il potere di fare, di essere, apertura a nuovi mondi possibili, responsabilizzazione, aumento e sviluppo delle potenzialità. Tutte parole e/o azioni che sottendono un unico importante processo: quello di cambiamento.

Sempre nell'Incontro tenutosi a Lamezia Terme la professoressa Lidia Milito dell'Istituto Comprensivo "Rosmini" di Crotone, ha offerto il proprio contributo sul tema dell'empowerment, anticipando ai partecipanti eventuali ostacoli che possono frapporsi lungo il sentiero dell'autovalutazione nella scuola e raccontando come il coinvolgimento, la responsabilizzazione, la motivazione siano pian piano entrate a far parte in modo sempre più deciso del modus operandi del proprio Istituto, messo a dura prova dal recente dimensionamento scolastico che aveva determinato come prima fisiologica conseguenza uno scarso livello di coesione del personale (frutto più che altro della mancanza di occasioni di confronto, di discussione e di condivisione).

Ecco allora lo stimolo dell'autovalutazione che ha prodotto una maggiore apertura al cambiamento ed al riconoscimento (e conseguente valorizzazione) delle professionalità, capaci di creare consenso a tutte le attività correlate al percorso ed ai conseguenti progetti di miglioramento scaturiti al termine dello stesso. E questo sul presupposto che ogni individuo possiede delle potenzialità che, se adeguatamente sviluppate, portano ciascuno a diventare nel miglior modo possibile, ciò che può essere.

Lavorare con il modello: la rilevazione dei dati relativi ai fattori abilitanti del modello CAF

Raccogliere le evidenze, nel processo di autovalutazione (step 5), è un'attività che comporta il coinvolgimento e l'ascolto di più soggetti e la raccolta e analisi di più documenti prodotti nell'organizzazione. Il coinvolgimento del personale per raccogliere suggerimenti e valutazioni è dunque indispensabile. Il CRCAF mette a disposizione diversi strumenti al fine di realizzare questo approccio all'autovalutazione, sia perché favorisce la partecipazione attiva del personale, sia perché è considerato un modo molto efficace per individuare punti di forza ed aree di miglioramento.
di Beniamino Caparra – Esperto del CRCAF

La raccolta delle informazioni e la conseguente analisi dei dati relativi ai Fattori Abilitanti deve essere condotta in maniera differenziata, rispetto a quanto previsto per i Risultati, perché sono diversi sia i soggetti coinvolti che l'oggetto di analisi e di valutazione. Infatti, mentre i soggetti coinvolti nella raccolta delle evidenze relative ai risultati sono i componenti del gruppo di autovalutazione che hanno il compito di raccogliere e valutarle basandosi su dati di tipo essenzialmente quantitativo,, nel caso dei fattori abilitanti l'autovalutazione coinvolge potenzialmente tutta l'organizzazione. Continua, chiaramente, ad essere predominante l'esigenza di doversi basare su elementi oggettivi, ma vanno debitamente considerati anche le percezioni (i giudizi qualitativi) di coloro che operano nell'organizzazione (conoscenza ed applicazione di processi e strumenti, il coinvolgimento, l'adesione alle scelte ed agli indirizzi dell'organizzazione).

Ma quale approccio adottare per conseguire questo obiettivo? La risposta non è sempre univoca in quanto dipende sia dagli obiettivi che ci si pone, che della complessità della propria realtà organizzativa. Ci vengono in soccorso le Linee Guida del modello CAF per l'autovalutazione, dove sono definiti due approcci al riguardo: quello all'autovalutazione diffusa e quello selettivo. Il primo consiste nell'applicazione di tecniche di ascolto che comprendono, oltre all'intervista alla dirigenza, anche interviste tramite questionari autosomministrati a tutto il personale. Nell'approccio selettivo, viceversa, si sottopone ad intervista tramite questionario esclusivamente un campione rappresentativo del personale.

L'approccio all'autovalutazione diffusa è raccomandato perché favorisce la partecipazione attiva del personale usando tecniche diversificate, che comprendono sia le interviste individuali (rivolte alla fascia alta del management) che la somministrazione di questionari a tutto il personale.

Il CRCAF propone diversi strumenti al riguardo: un format di questionario di 50 domande, che coprono altrettanti esempi presenti in 18 dei 28 sottocriteri del modello CAF; una nota tecnica per l'associazione tra le domande del questionario e gli esempi dei sottocriteri; un foglio di calcolo per l'elaborazione dei dati raccolti.

Ma come si può somministrare il questionario in maniera efficace? Quali indicazioni ci vengono dal modello CAF e dalle esperienze delle amministrazioni utenti CAF ?

Relativamente alla somministrazione dei questionari, essa può avvenire:

- con compilazione on line (ad es. mediante modulo Google Drive). "Abbiamo somministrato i questionari on line lo scorso anno nel mese di giugno mediante la trasmissione e-mail a due links di moduli di Google Drive, uno per il personale docente e l'altro per il personale ATA, concedendo una settimana di tempo per la compilazione", spiega il Prof. Alessandro Feraco, dell'I.I.S. 'IPSIA-IPSC' di Castrovillari; "In tal modo abbiamo ottenuto 63 compilazioni su 72 destinatari. Tale modalità ha i vantaggi di consentire, da un lato, l'estrazione diretta delle risposte per cui è possibile procedere con le successive elaborazioni attraverso il foglio fornito dal CRCAF, dall'altro, assicura una maggiore schiettezza nelle

risposte

- in quanto si evita la possibile influenza del vicino;
- con compilazione in formato cartaceo e scatola di raccolta. I vantaggi sono, da un lato, che il compilante può richiedere, se occorrono, informazioni e precisazioni sulle domande, dall'altro, assicura un buon grado di partecipazione; mentre, presenta come svantaggi l'inserimento manuale delle risposte nel foglio di analisi, maggiori costi ed una minore sincerità nelle risposte. Il Prof. Aldo Piscitelli, del Liceo Scientifico Filolao di Crotona, dice che "ha utilizzato la somministrazione cartacea dei questionari che sono stati distribuiti nel mese di giugno del 2012 e sono stati compilati e restituiti nei 10 giorni successivi; hanno risposto 82 su 115 destinatari. Abbiamo realizzato un incontro per spiegare le finalità dell'autovalutazione con il modello CAF e del contributo che ogni docente poteva dare anche solo con la compilazione del questionario".

In entrambi i casi il punto di forza è un adeguato piano di comunicazione senza il quale la compilazione dei questionari può essere vissuta come una perdita di tempo e il fatto che altri colleghi possano consultare e "valutare" il materiale prodotto vissuto come un'invasione.

Relativamente all'intervista, Il CRCAF propone 70 domande (41 delle quali sono comuni al questionario) che coprono tutti i 20 sottocriteri dei fattori abilitanti..L'obiettivo principale è quello di raccogliere dalla viva voce del vertice, ed eventualmente degli opinion leaders e dei soggetti con ruoli di responsabilità, giudizi sui punti di debolezza e di forza dell'organizzazione, avendo come riferimento il modello CAF. Dall'esperienza emerge che è preferibile che l'intervista sia svolta da almeno due intervistatori, di cui uno pone domande e l'altro annota le risposte, con possibilità di integrare le domande stesse; inoltre è consigliabile anche anticipare le domande al Dirigente Scolastico e , soprattutto, condividere le annotazioni prese durante l'intervista. La Prof.ssa Angela Caridi, dell'I.C. di Campo Calabro, spiega che "l'intervista al Dirigente è servita perché si è potuto approfondire la Sua visione dell'organizzazione nel complesso e non solo limitata al processo della didattica. Inoltre, Il confronto dei risultati delle informazioni emerse dall'intervista, rispetto a quelle emerse dai questionari, ha consentito di individuare molti punti da approfondire in particolare per quanto attiene la diffusione degli obiettivi strategici e del sistema di valutazione del personale".

Le modalità descritte, sulle tecniche di ascolto con l'approccio diffuso, mettono in evidenza come l'autovalutazione debba essere effettuata dalle persone che lavorano nell'organizzazione a seguito di un accurato processo di pianificazione e di un'attività di comunicazione dedicata affinché venga correttamente percepita e agita come una concreta possibilità di individuare ambiti di miglioramento. "Il personale è lungi dal crederci parte integrante di un processo in divenire di cui egli stesso è protagonista, client e server allo stesso tempo" spiega Massimo Giammona dell'Istituto Crispi di Messina, pertanto non deve crearsi un team CAF interno all'organizzazione, isolato dal contesto di lavoro, e deve essere chiaro che l'autovalutazione non è "sul personale" ma "del personale".

News dall'Europa



LE NEWS DEL CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

- **Continuous Improvement – Embedding the culture in the public sector**
14 Maggio 2013 Manchester Conference Centre

I concetti del miglioramento continuo e dell'innovazione appaiono sempre più spesso nel linguaggio delle Pubbliche amministrazioni. Molto è già stato fatto ma tanto c'è ancora da fare. La conferenza che si svolgerà a Manchester, realizzata in collaborazione con l'ICIPS (Institute Continuous Improvement Public Service) offre l'opportunità di condividere quanto già è stato fatto e di imparare dalle esperienze delle altre pubbliche organizzazioni europee in tema di miglioramento continuo con la consapevolezza che ogni organizzazione è unica e nessun modello è replicabile.

- **La gestione delle Risorse Umane in tempi di crisi**
Maastricht, 6-7 Maggio 2013

Quali competenze le risorse umane devono sviluppare negli attuali tempi di crisi? Quali skills devono possedere i leader delle organizzazioni pubbliche per fronteggiare le sfide del futuro? A questi e ad altri interrogativi si cercherà di rispondere nel seminario che si terrà a Maastricht il prossimo 6 e 7 Maggio 2013

- **EPSA 2013**
Maastricht, 4-5 Ottobre 2012

L'Istituto europeo di pubblica amministrazione (EIPA) organizza, con il supporto del Dipartimento della funzione pubblica, la terza edizione del Premio europeo del settore pubblico (EPSA), sostenuta ufficialmente da 13 partner europei. L'evento finale e cerimonia di premiazione avranno luogo nei giorni 25-27 novembre 2013 nella città di Maastricht (NL), dove ha sede l'EIPA.

Il bando sarà aperto fino al 24 aprile 2013 e condizioni di partecipazione, criteri di ammissibilità, criteri di selezione, processo di valutazione sono disponibili sulla [homepage del sito EPSA](#). Qui le pubbliche amministrazioni che intendono candidarsi possono registrarsi e accedere al modulo di domanda on-line, al fine di presentare i loro progetti più innovativi. Il Servizio affari internazionali del Dipartimento della funzione pubblica è a disposizione per fornire ulteriori informazioni

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