



LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

I. European CAF Event: l'appuntamento biennale della Community CAF

L'Evento Europeo 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 sesta edizione. Con l'obiettivo di offrire una sede di incontro alla community CAF, questi appuntamenti danno l'opportunità di fare un bilancio a partire dai risultati raggiunti con il CAF e di discutere delle prospettive future. L'evento è tornato in Italia dopo 11 anni dalla sua prima edizione, tenutasi a Roma nel 2003 e dopo le edizioni tenutesi in Lussemburgo (2005), Portogallo (2007), Romania (2010), Norvegia (2012), nella fase in cui i "CAF Users" registrati nel database dell'EIPA raggiungono quasi le **4.000 unità**, per un totale di **52 Paesi**.¹

Italia 879	Slovenia 71	Istituzioni europee e Commissione Europea 12
Germania 357	Grecia 63	Bulgaria 11
Polonia 351	Slovacchia 58	Islanda, Turchia, Repubblica di Macedonia 9
Belgio 335	Spagna 50	Lettonia 8
Ungheria 316	Romania 49	Paesi Bassi, Gran Bretagna 7
Danimarca 248	Svizzera 29	Irlanda, Malta 6
Portogallo 189	Lituania 28	Svezia, Croazia 5
Finlandia 126	Francia 26	Russia 4
Austria 95	Cipro 19	Ecuador, Capo Verde 3
Norvegia 88	Estonia 18	Cina, Namibia, Tunisia, Serbia, Montenegro 2
Repubblica Dominicana 87	Bosnia-Erzegovina 18	Kosovo, Marocco, Perù, Ucraina, Egitto 1
Repubblica Ceca 74	Lussemburgo 13	Brasile, Cile, Costa d'Avorio, Sudafrica 1

Settore	Utenti CAF	Settore	Utenti CAF
Istruzione e ricerca	1030	Giustizia e diritto	83
Amministrazione locale (comuni, province)	853	Economia, agricoltura, pesca e commercio	80
Servizi sociali e previdenza sociale	400	Cultura	56
Forze dell'ordine e sicurezza	173	Affari interni	53
Dogane, tasse e finanze	149	Politica generale e supervisione, coordinamento	40
Sanità	136	Ambiente	31
Gestione del settore pubblico (Risorse umane/organizzazione, gestione dei fondi, TIC, ecc.)	117	Affari esteri	10
Trasporto, infrastrutture, lavori pubblici, utenze	87	Altri	352



IN QUESTO N. 2/2014 IN USCITA CONTEMPORANEA CON LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

Seconda pagina

VI Evento Europeo CAF

Terza Pagina

Indagine europea sull'uso e sull'impatto del CAF nel settore dell'istruzione

Quarta pagina

Sfide future

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

¹3711 utenti iscritti provenienti da 52 paesi e istituzioni europee (dati aggiornati a ottobre 2014)

VI Evento Europeo CAF

Il settore dell'istruzione e della ricerca è quello più rappresentato e in virtù di tale rilevanza oltre che dei significativi risultati di diffusione del modello raggiunti sia a livello europeo che a livello nazionale, il network dei CAF Correspondent ha deciso di concentrare la sesta edizione dell'evento sui risultati di performance raggiunti attraverso l'utilizzo del modello nelle istituzioni scolastiche.

Lo scorso 14 novembre, per l'Italia, il Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il Centro Risorse nazionale CAF ha organizzato e ospitato il VI Evento CAF dal titolo **"Impact and results with CAF"**. L'evento è stato realizzato nell'ambito delle iniziative del semestre di presidenza italiana dell'UE in collaborazione con i CAF National Correspondent dell'EUPAN (European Public Administration Network e il Centro Risorse europeo CAF gestito dall'EIPA). Esperti nazionali ed europei delle politiche di supporto all'utilizzo del CAF, rappresentanti di scuole e altre amministrazioni, hanno illustrato il valore aggiunto dell'utilizzo del modello. Una particolare attenzione è stata rivolta ai risultati raggiunti dalle scuole (di ogni ordine e grado, università, enti per la formazione professionale) attraverso l'uso ripetuto del modello. Perché una scuola decide di utilizzare il modello CAF? Che tipo di azioni migliorative sono maggiormente attuate seguendo il modello? Quali sono le tendenze emergenti relative al miglioramento della performance? Infine, che tipo di impatto genera l'uso ripetuto del CAF sulla cultura organizzativa?



200 partecipanti hanno preso parte all'evento che ha visto la

presentazione di 6 casi (in altrettanti Paesi) e gli

interventi di 25 diversi relatori. Cosa ancor più importante, i partecipanti all'Evento hanno potuto discutere sulle difficoltà, gli ostacoli e le soluzioni individuate nella conduzione del processo di autovalutazione. Temi quali la responsabilità sociale, i sistemi di valutazione e la *capacity building* sono stati affrontati con riferimento ad esperienze realizzate anche in settori diversi da quello scolastico e con l'utilizzo di strumenti e modelli differenti

dal CAF. La sessione plenaria e quelle parallele hanno offerto l'opportunità di riflettere

"Grazie all'applicazione del modello CAF, l'organizzazione ha cominciato a seguire un approccio di tipo olistico acquisendo una maggiore consapevolezza del rapporto tra fattori abilitanti, azioni e risultati." (Italia, IIS

sull'importanza del miglioramento continuo delle performance organizzative del settore pubblico, nonché di concentrarsi sulle dimensioni strategiche della performance organizzativa nella prospettiva della nuova programmazione europea.

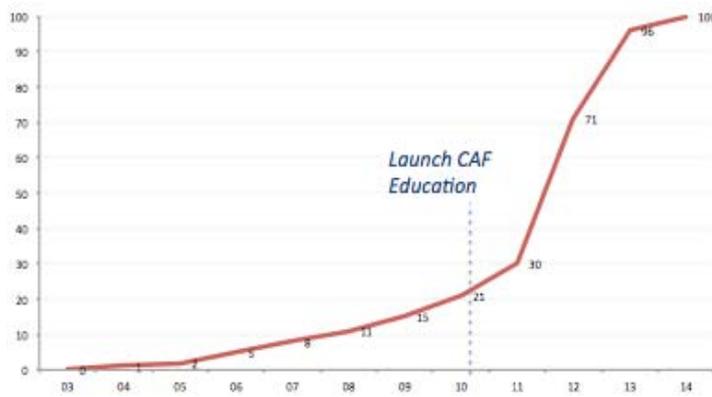
Il livello di soddisfazione dei partecipanti all'evento è estremamente elevato: il 55% dei partecipanti ha infatti, attribuito all'evento un giudizio medio di 8 su scala da 1 a 10. Si tratta di un ottimo risultato che dimostra che il livello di attenzione del settore scolastico per questi temi trova risposta nella qualità degli interventi e delle iniziative realizzati. Tutte le informazioni relative all'evento – insieme alle presentazioni – sono pubblicate sul sito del Centro Risorse CAF Europeo www.eipa.eu/CAF (cliccare sulla voce "EU CAF Users' Events") e sul sito del Centro Risorse CAF italiano: <http://qualitapa.gov.it/centro-risorse-caf/iniziativa-cr-caf/caf-event/>

Nell'ambito del VI Evento Europeo CAF è stata promossa un'indagine finalizzata ad approfondire gli effetti e l'impatto che l'autovalutazione con il modello CAF produce sul miglioramento delle performance delle amministrazioni pubbliche. L'indagine, rivolta agli Stati Membri più attivi nell'utilizzo del modello CAF & Education (Italia, Belgio, Danimarca, Finlandia, Norvegia, Portogallo e Slovacchia) si è avvalsa di una duplice metodologia di rilevazione quantitativa e qualitativa.

Indagine europea sull'uso e sull'impatto del CAF nel settore dell'istruzione

Nel periodo compreso tra giugno e settembre 2014 è stato elaborato e un questionario proposto per la compilazione on-line ai 700 utenti CAF registrati appartenenti agli Stati Membri più attivi nell'utilizzo del modello CAF & Education (Italia, Belgio, Danimarca, Finlandia, Norvegia, Portogallo e Slovacchia). Hanno risposto 154 organizzazioni (percentuale di risposta del 22,6 %) così distribuite: Italia: 70%, Portogallo: 9%, Norvegia: 7%, Slovacchia: 7%, Belgio: 5%, Danimarca: 1%, Finlandia: 1%, Spagna: 1%. La rilevazione qualitativa ha previsto la realizzazione di interviste di approfondimento a 12 istituzioni scolastiche di Belgio, Italia, Norvegia, Portogallo e Slovacchia.

La maggior parte dei partecipanti all'indagine (62%) è costituita da utenti che hanno utilizzato il CAF solo una volta. Il 23% ha usato il Modello due volte, il 4% tre volte, l'11% quattro o più volte. La personalizzazione del modello sembra essere stato un forte stimolo nell'utilizzo del CAF da parte delle organizzazioni del settore dell'istruzione



Le conclusioni principali che possono essere tratte rispetto alla domanda "Il CAF genera un impatto sulla performance organizzativa?" possono essere classificate in tre ambiti:

1. Il processo di autovalutazione con il modello CAF ha generato un impatto positivo sulla "cultura del

miglioramento continuo della performance" nelle organizzazioni del settore scolastico.

Molte amministrazioni registrano un cambiamento significativo rispetto al coinvolgimento del proprio staff nel funzionamento e nel miglioramento dell'organizzazione.

Il coinvolgimento di queste risorse - insegnanti e altre figure professionali - è divenuto una *condicio sine qua non* per un'autovalutazione di successo, nonché una necessità per l'implementazione delle azioni di miglioramento

"L'esercizio di autovalutazione ha avuto un valore estremamente unificante: lo staff si è sentito riconosciuto e questo riconoscimento da parte della leadership è stato fondamentale per il "rinnovamento" del servizio. Da ciò sono derivati numerosi progetti di collaborazione. La condivisione delle buone pratiche è stata implementata in modo sistematico." (Haute Ecole Provinciale de Hainaut – Condorcet, Belgio)

2. Tutte le organizzazioni intervistate hanno dimostrato una precisa volontà di migliorare le performance dell'organizzazione cominciando ad attuare *azioni di miglioramento concrete*. La tabella mostra i 5 principali sottocriteri a cui si riferiscono le azioni di miglioramento o realizzate.

I 5 principali fattori abilitanti nei piani d'azione

- 1 Identificare, progettare, gestire e innovare sistematicamente i processi.
- 2 Gestire l'istituzione scolastica, la sua performance e il miglioramento continuo.
- 3 Guidare l'istituzione sviluppandone la missione, la visione e i valori.
- 4 Gestire l'informazione e la conoscenza.
- 5 Sviluppare e offrire servizi e prodotti orientati a discendenti e/o stakeholder.

3. Risultato significativo dello studio è l'identificazione di miglioramenti concreti e misurati. Agli utenti che hanno risposto al questionario on-line è stato chiesto di indicare quali misurazioni di performance abbiano effettuato in relazione ai criteri del CAF relativi ai risultati (6: risultati orientati al cittadino/utente; 7: risultati relativi al personale; 8: risultati relativi alla responsabilità sociale; 9: risultati relativi alle performance chiave) prima e dopo l'utilizzo del modello. Un elevato numero di organizzazioni dispone di misurazioni (colonna A). Inoltre per tutti i criteri relativi ai risultati i valori delle misurazioni della performance riportati sono aumentati dopo l'utilizzo del Modello (colonna D). Ciò si riflette anche nel fatto che molte organizzazioni hanno migliorato le loro prestazioni rispetto ai vari criteri relativi ai risultati del modello CAF (colonna E).

Criteri relativi ai risultati CAF	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
6.1 Percezione del cittadino/utente	74	64	70	+6	70
6.2 Indicatori su accessibilità/coinvolgimento/trasparenza	59	58	67	+9	75
7.1 Percezione dello staff	77	60	68	+8	59
7.2 Indicatori su competenze/coinvolgimento/attitudini	59	52	60	+8	77
8.1 Percezione della responsabilità sociale	70	63	70	+7	55
8.2 Indicatori su ambiente/comunità dell'integrazione/etica	39	49	52	+3	69
9.1 Indicatori del prodotto	57	66	68	+2	62
9.1 Indicatori del risultato	44	57	63	+6	65
9.2 Indicatori su miglioramento prestazionale/efficienza/partnership	48	54	59	+5	71

(A) La % delle organizzazioni che ha realizzato misurazioni, (B) il punteggio medio della prestazione prima dell'uso del CAF, (C) il punteggio medio della prestazione dopo l'utilizzo del CAF, (D) la differenza tra il punteggi medi delle prestazioni (prima e dopo l'utilizzo del CAF), (E) la % delle organizzazioni che ha registrato una migliore prestazione dopo aver utilizzato il CAF.

Sfide future

Come per i precedenti appuntamenti, questo evento ha ancora una volta dimostrato il dinamismo della comunità degli utenti CAF. Tuttavia, sia il modello sia la community degli utenti dovranno fronteggiare prossimamente nuove sfide. Innanzitutto, l'azione di promozione del CAF in tutti gli Stati Membri – e la dimostrazione del suo valore aggiunto – continua a essere un punto di attenzione importante nella strategia di diffusione del modello. Le conclusioni dell'indagine condotta nel settore dell'istruzione sono abbastanza convincenti da questo punto di vista, dimostrando che il CAF, oltre a positivi cambiamenti nella cultura organizzativa e alla realizzazione di azioni di

miglioramento, genera effettivamente un impatto positivo sui risultati di performance.

Un secondo elemento da considerare è che l'esempio del settore scolastico può contribuire a innescare l'interesse anche in altri settori. Allo scopo è in preparazione un documento strategico che includerà gli insegnamenti tratti dall'esperienza con il CAF nel settore dell'istruzione.

Infine, rimane cruciale il ruolo da svolgere da parte dei Centri risorse CAF ai livelli nazionali. Sotto questo profilo, ad esempio, l'utilizzo o un utilizzo migliore dei Fondi Strutturali messi a disposizione dalla Commissione Europea nel nuovo periodo di programmazione 2014-2020 offre numerose opportunità.