

LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE CAF

Il Centro Risorse Nazionale CAF – una risorsa per le pubbliche amministrazioni italiane di Sabina Bellotti *

Il Centro Risorse Nazionale CAF è il punto di riferimento per le amministrazioni interessate alle iniziative nazionali ed europee sviluppate per promuovere e favorire le pratiche di autovalutazione con il modello CAF. In collaborazione con il suo omologo europeo, gestito dall'Eipa, il Centro supporta con servizi in continuo e progetti ad hoc i dirigenti e i funzionari delle amministrazioni centrali e locali e di tutti gli enti pubblici interessati ad avviare o a proseguire percorsi di miglioramento continuo delle performance delle proprie organizzazioni.

In coerenza con le innovazioni introdotte dal decreto legislativo 150/2009, sempre maggiore è il numero delle amministrazioni interessate all'utilizzo del modello e a partecipare alle diverse iniziative ad esso collegate.

Per tale ragione stiamo perseguendo l'obiettivo di potenziare progressivamente i servizi erogati a distanza dal Centro in modo da poter fornire una maggiore assistenza, rispetto al passato, alle amministrazioni che utilizzano il modello. Abbiamo in programma, inoltre, il lancio di nuove iniziative, per sostenere quegli ambiti settoriali e/o territoriali dove più arretrata è la cultura della qualità e del miglioramento continuo delle performance.

La presente newsletter, che verrà inviata a cadenza quadrimestrale, vuole essere un veicolo periodico di informazioni utili per le amministrazioni utenti del Centro, e presenterà ogni volta: iniziative, esperienze, strumenti e news dall'Europa. L'intento principale è quello di diffondere know how per rafforzare la capacità delle amministrazioni di utilizzare correttamente il modello CAF e dar vita ad una comunità che adotti logiche di scambio di buone pratiche non solo a distanza, tramite il Centro, ma anche in presenza nei diversi territori.

Il 2010 si è aperto con un'indagine sullo stato di utilizzo del modello CAF e sull'interesse ad applicarlo. L'indagine, realizzata attraverso il portale PAQ, ha coinvolto in totale 151 amministrazioni. Oltre il 90% dei rispondenti ha dichiarato un interesse della propria amministrazione ad applicare il CAF. Di questi, 69 lo hanno già applicato o autonomamente o partecipando alle diverse iniziative proposte dal Centro (il Premio Qualità PPAA, i laboratori, il Concorso Premiamo i Risultati, ecc.). Analizzando la distribuzione geografica emerge con chiarezza che le amministrazioni che hanno già applicato il modello provengono prevalentemente dal Nord, mentre le regioni del Sud aumentano significativamente nel caso di interesse ad una prima applicazione. Fra le 137 interessate all'applicazione prevalgono i comuni, le scuole, le province e a seguire il settore della giustizia con l'amministrazione centrale e gli uffici territoriali.

A breve verrà avviata una seconda indagine, destinata alle amministrazioni che già utilizzano il modello (oltre 350 i casi registrati nel data base europeo), per approfondire lo stato dell'arte delle attività di autovalutazione e miglioramento continuo nel contesto nazionale. Tale approfondimento ci consentirà di mirare ancor meglio le azioni di supporto a distanza e selezionare le priorità di intervento.

Infine, in tema di eventi nazionali, si parlerà anche di esperienze significative di uso del modello CAF e di nuove iniziative nel corso della "Il Convention delle amministrazioni impegnate a migliorare la qualità dei servizi", organizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica il prossimo 17 maggio al ForumPA. Vi invitiamo ad intervenire numerosi.

* *Rappresentante nazionale per l'Italia nel CAF network europeo*

IN QUESTO NUMERO 1

Seconda pagina – Le iniziative

Opportunità per le amministrazioni: un 2010 ricco di iniziative

Terza pagina – Le esperienze

Un'esperienza avanzata di utilizzo del CAF raccontata dal Comune di Trento

Quarta pagina – Per lavorare con il modello

Personalizzazioni del modello CAF per i settori giustizia e istruzione

NEWS DALL'EUROPA

PER SAPERNE DI PIU'

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

Opportunità per le amministrazioni: un 2010 ricco di iniziative

Utilizzare correttamente e periodicamente il modello CAF per l'autovalutazione delle performance aiuta i responsabili della gestione ad impostare azioni cicliche di miglioramento continuo delle prestazioni e, al contempo, a promuovere il diffondersi di una cultura organizzativa orientata ai principi della qualità. Ma non è solo questo il vantaggio che ne deriva per le amministrazioni. Come ribadito dai recenti indirizzi di riforma, è necessario che le amministrazioni pubbliche, per garantire livelli elevati di qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese, si sottopongano anche alla valutazione esterna e al confronto con altre organizzazioni. Opportunità in tale direzione sono offerte dalla partecipazione alla nuova procedura europea per il rilascio dell'attestazione di "Effective CAF User", cui le amministrazioni italiane potranno accedere a partire dal prossimo ottobre, e dalla candidatura alla III edizione del Premio Qualità PP.AA. a partire dal giugno prossimo.

Premio Qualità PPAA: un confronto per rendere visibili i livelli di qualità delle performance raggiunti

E' un premio, promosso dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione - Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato da Formez PA, finalizzato a riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione che mirano all'eccellenza, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento pianificato e continuo.

Lanciato nel 2005 con l'obiettivo anche di promuovere la conoscenza e l'utilizzo del CAF in Italia, il premio valuta le performance delle amministrazioni candidate secondo tutte le dimensioni di analisi proposte dal modello. Vi possono accedere anche amministrazioni che non abbiano utilizzato il modello, ma conoscerlo e averlo utilizzato facilita la predisposizione del documento di partecipazione.

Ad oggi sono state realizzate due edizioni (2005/2006 e 2007/2008) del premio a cui hanno partecipato complessivamente 483 amministrazioni, con una crescita percentuale di oltre il 50% nella seconda edizione. Le istituzioni scolastiche sono la categoria più rappresentata in entrambe le edizioni (oltre il 30% del totale), seguita da quella dei Comuni (oltre il 20%). Dal punto di vista della qualità della performance scuole, comuni e aziende sanitarie si attestano sui risultati migliori, con punteggi superiori ai 400 punti.

Il premio, oltre ad essere occasione di visibilità e riconoscimento per le molte amministrazioni che si stanno impegnando in percorsi di miglioramento, risponde anche, in coerenza con le innovazioni introdotte dal decreto legislativo 150/2009 e con le politiche promosse a livello europeo, ad altre importanti finalità quali diffondere la cultura della qualità nelle amministrazioni e creare le condizioni perché si ampli il ricorso alla valutazione esterna delle performance. Considerata la sua rilevanza e unicità nel contesto nazionale, le amministrazioni vincitrici concorreranno anche a ricevere il Premio Nazionale per l'Innovazione 2011, attribuito dal Presidente della Repubblica Italiana.

Partecipare al premio è un'occasione importante per verificare a che punto del percorso per migliorare la qualità della gestione è la propria organizzazione, nonché un'opportunità di confronto delle proprie performance con quelle di altre amministrazioni per concorrere a ricevere un riconoscimento pubblico di forte visibilità.

La terza edizione del premio sarà presentata nel corso del prossimo ForumPA 2010.

Effective CAF User: un'attestazione per l'amministrazione che sta procedendo ad attuare la qualità della gestione

Per ottenere l'attestazione europea di "Effective CAF User" le amministrazioni che hanno utilizzato il CAF dovranno candidarsi a ricevere una valutazione della propria capacità di attivare e gestire il percorso di autovalutazione, sviluppo e attuazione del piano di miglioramento in coerenza con i principi del modello. La procedura di valutazione per il rilascio dell'attestato è stata definita a livello europeo dagli Stati Membri, tra cui l'Italia, che più attivamente promuovono e supportano l'uso del modello in collaborazione con EIPA ed EFQM ed è stata approvata dal network dei Direttori Generali delle funzioni pubbliche dell'UE nel dicembre scorso.

La valutazione riguarda:

il processo di autovalutazione realizzato
il processo di miglioramento in atto
il livello di "TQM maturity" dell'organizzazione basato sugli 8 principi di eccellenza.

Le finalità perseguite sono molteplici:

- supportare la qualità dell'applicazione del CAF e i suoi impatti sull'organizzazione;
- verificare se l'organizzazione sta integrando i principi del TQM e i risultati dell'applicazione del CAF;
- sostenere il livello di motivazione e rafforzare l'entusiasmo nell'organizzazione dando visibilità alle amministrazioni che si stanno impegnando nell'avvio di percorsi di miglioramento;
- avvicinare nuove amministrazioni all'autovalutazione e alla valutazione esterna;
- promuovere la "valutazione tra pari" (peer review) e il benchlearning;
- facilitare la partecipazione delle amministrazioni che utilizzano il CAF ai percorsi EFQM verso l'Eccellenza.

Ad effettuare la valutazione, in un'ottica appunto di valutazione fra pari, saranno valutatori pubblici appositamente formati che avranno il ruolo di "external feedback actors" e che verranno selezionati fra gli oltre 100 "CAF assessor" già qualificati a livello nazionale.

Sono attualmente in preparazione i materiali in lingua italiana, adattati al nostro contesto, per avviare la procedura a livello nazionale, a partire dalla formazione dei valutatori. Da ottobre prossimo tutte le amministrazioni utenti CAF potranno candidarsi, tenendo presente che sono richiesti i seguenti requisiti:

- essere registrati come utenti CAF nel data base europeo gestito dall'Eipa
- presentare la domanda trascorsi almeno 6 e non oltre 12 mesi dalla conclusione dell'autovalutazione CAF.

Un utilizzo avanzato del modello CAF: l'esperienza del Comune di Trento

Vogliamo essere considerati un'organizzazione che produce benessere, capace di fornire servizi di qualità, anche attraverso la vicinanza ai cittadini, ricercando con loro un rapporto di fiducia duraturo nel tempo.

(Dal documento di Missione, Visione e valori del Comune di Trento)

Testimoniaza della dr.ssa Chiara Morandini, Responsabile Comunicazione, Rete civica e qualità

Il Comune di Trento è impegnato da ormai un decennio sul fronte del miglioramento della qualità dei servizi e dell'organizzazione ed in particolare ha adottato, oltre a diversi altri strumenti tipici della Qualità Totale (gruppi di miglioramento, indagini sulla soddisfazione degli utenti, carte dei servizi, certificazione di qualità dei servizi ecc.), i modelli di eccellenza europei, EFQM inizialmente e CAF a partire dal 2005 in occasione della partecipazione alla prima edizione del Premio Qualità per le Pubbliche Amministrazioni.

Ciò che riteniamo caratterizzi e qualifichi in modo particolare l'esperienza fin qui fatta è lo sforzo di costruzione di una struttura ed un metodo per l'applicazione nel tempo del modello, con l'obiettivo di diffondere la cultura della Qualità e dell'eccellenza e garantire il miglioramento continuo. Il primo passo è stata la creazione del gruppo dei 9 Dirigenti responsabili di criterio e la formazione di un gruppo di collaboratori, individuati nelle varie strutture dell'ente, con il compito di raccolta delle evidenze ed aggiornamento del documento nonché di conduzione dell'autovalutazione secondo la metodica del modello.

Ad oggi sono 27 (tre per ciascun criterio) i funzionari impegnati nell'aggiornamento ed autovalutazione 2010 che stanno vivendo questo compito, che si aggiunge al loro lavoro quotidiano, come occasione di conoscenza dell'organizzazione e di crescita professionale.

Altro passaggio determinante è stata la formalizzazione di linee guida per rendere coerente il sistema di programmazione con le attività previste dal CAF. Tali indirizzi prevedono:

- l'aggiornamento costante del documento che, raccogliendo le evidenze relative, descrive quanto la nostra Amministrazione fa ed ottiene nell'ambito dei 9 criteri che caratterizzano il modello e quindi una riedizione annuale del documento stesso;
- la realizzazione di un'autovalutazione periodica (tendenzialmente da alternare alla valutazione esterna) che, utilizzando la metodica del modello, individui per ciascun criterio e sottocriterio punti di forza ed aree di miglioramento concretizzandosi poi in un punteggio;
- la definizione di tempi precisi per la realizzazione di tali operazioni, in modo che i relativi risultati e soprattutto i progetti di miglioramento che su queste basi devono essere individuati possano coordinarsi ed entrare a far parte degli obiettivi definiti negli strumenti di programmazione, tradizionalmente RPP e PEG.

Grazie a questa impostazione ed al coinvolgimento e collaborazione di tante persone, è stato possibile effettuare tre autovalutazioni (la quarta è in corso), risultare tra i vincitori di entrambe le edizioni del Premio Qualità PP.AA., registrare un costante aumento del punteggio di valutazione, disporre di preziose indicazioni su punti di forza ed aree di miglioramento grazie ai rapporti di valutazione, mettere in campo tre piani di miglioramento comprendenti 24 progetti, dei quali l'elaborazione del documento di missione, visione e valori dell'ente citato in apertura non è che un esempio.

Non si nasconde lo sforzo e l'impegno che tutto questo richiede e la strada che ancora resta da percorrere ma i risultati in termini di soddisfazione dei cittadini ed orgoglio di appartenenza dei dipendenti (documentati proprio grazie al modello CAF) ripagano delle energie investite.



Personalizzazioni del modello CAF per i settori giustizia e istruzione

Vi sono settori, come quello della giustizia e dell'istruzione, in cui è più presente il problema di uno scarso grado di soddisfazione dei cittadini per i servizi ricevuti dalle amministrazioni pubbliche.

E' di fondamentale importanza che interventi di miglioramento organizzativo, guidati dai principi della qualità della gestione e da logiche di miglioramento, si diffondano anche fra gli uffici territoriali della giustizia e gli istituti di istruzione che, come tutte le amministrazioni pubbliche, sono organizzazioni sul cui funzionamento è possibile intervenire.

L'introduzione di logiche di valutazione che favoriscono il coinvolgimento e la partecipazione consapevole di tutto il personale promuove quel cambiamento culturale che è necessario avvenga nelle organizzazioni affinché il miglioramento continuo diventi una realtà e produca livelli di soddisfazione adeguati negli utenti dei servizi pubblici.

Con questi presupposti il Dipartimento della Funzione Pubblica ha da tempo definito accordi istituzionali con il Ministero dell'Istruzione e con il Ministero della Giustizia per realizzare la personalizzazione del modello CAF.

Personalizzare il CAF significa renderlo più adeguato a rappresentare le peculiarità delle organizzazioni del settore che lo devono utilizzare: le diverse missioni e compiti istituzionali, la tipologia dei servizi offerti e le caratteristiche degli utenti destinatari dei servizi e degli stakeholder di riferimento. A questo si aggiungono peculiarità nei linguaggi tecnici e nelle culture organizzative che, pur a fronte di caratteristiche di funzionamento simili, attraversano in modo significativo i diversi mondi di cui è composto l'universo del settore pubblico.

Personalizzare il modello dunque è importante, senza tuttavia modificarne la struttura – i criteri e sotto-criteri - e le altre componenti "obbligatorie" – come il sistema di punteggio e le linee guida per l'applicazione - che lo fanno essere uno strumento applicabile a livello europeo a tutte le diverse tipologie di amministrazione pubblica.

L'intervento di personalizzazione ha riguardato quindi, in entrambi i casi, essenzialmente gli esempi (parte non obbligatoria del modello CAF), ma anche revisioni del linguaggio adottato e integrazioni per chiarire concetti e principi di base del Total Quality Management con l'obiettivo di mettere a punto uno strumento che gli uffici giudiziari italiani e le istituzioni scolastiche potessero comprendere ed utilizzare con maggiore facilità.

Il lavoro di personalizzazione è stato sviluppato attraverso due tavoli tecnici, coordinati da esperti del Centro Risorse CAF, ai cui lavori hanno partecipato rappresentanti del Dipartimento della Funzione Pubblica, dei due Ministeri e di agenzie (è il caso dell'INVALSI) o uffici territoriali (USR Lombardia e Veneto) interessati a promuovere l'utilizzo del modello. Ad entrambi i tavoli hanno partecipato, inoltre, rappresentanti dei destinatari finali dell'intervento ovvero dirigenti scolastici e degli uffici di giustizia appartenenti ad amministrazioni che avevano già sperimentato l'applicazione del CAF nella sua versione generale.

Nel caso del settore istruzione, sulla base dell'ampio interesse riscontrato per l'uso del modello fra le scuole del Veneto e della Lombardia, a livello regionale si era già proceduto a produrre due versioni personalizzate del CAF. Da queste si è partiti per definire e validare una versione da trasferire al livello nazionale, che è stata completata già nel 2008. I lavori sono poi confluiti e proseguiti a livello europeo, per tutto il 2009, dove nel frattempo si era costituito un gruppo tecnico di Stati membri, fra cui l'Italia, interessati alla definizione di un "CAF education" europeo.

Le attività per il settore giustizia sono state invece realizzate nel corso del 2009 con la definizione della versione personalizzata e la sua successiva sperimentazione attraverso un'applicazione guidata che ha dimostrato la sostanziale validità dell'azione di personalizzazione realizzata.

A CHE PUNTO SIAMO

Il **CAF giustizia** è pubblicato da dicembre 2009 fra gli strumenti messi a disposizione dal Centro Risorse CAF di tutti gli uffici interessati.

E' attualmente utilizzato in tot regioni italiane nell'ambito del progetto nazionale, finanziato dal FSE, che coinvolge oltre tot uffici territoriali di giustizia

Il **CAF Education** è stato ultimato a livello europeo nell'aprile scorso e dovrà essere approvato formalmente dai Direttori Generali delle funzioni pubbliche dell'UE a giugno prossimo. Sarà poi tradotto e reso disponibile a livello nazionale.

News dall'Europa



LA NEWSLETTER DEL CENTRO RISORSE EUROPEO CAF

- **I corrispondenti Nazionali CAF**

A livello europeo opera dal 2006 il network dei corrispondenti Nazionali CAF – coordinato dall'EIPA che gestisce il Centro Risorse CAF europeo - costituito da esperti e da rappresentanti degli Stati Membri che si riunisce almeno due volte l'anno per discutere delle nuove strategie di sviluppo e di diffusione del CAF ai livelli nazionali. Il corrispondente nazionale CAF per l'Italia è la dott.ssa Sabina Bellotti in rappresentanza del Dipartimento della Funzione Pubblica. Attualmente il network dei corrispondenti Nazionali CAF ha tra gli argomenti in agenda il lancio della procedura PEF e il rilascio del CAF Education.

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

In Lituania, il Ministro dell'Interno ha messo a punto, con i finanziamenti dei fondi europei, il progetto "Iniziativa di qualità nella pubblica amministrazione" finalizzato a promuovere l'adozione di metodi e modelli di qualità nelle pubbliche amministrazioni lituane. Tra le iniziative programmate in collaborazione con l'EIPA e l'EUPAN: un evento sulla Customer Satisfaction, un evento nazionale CAF e un corso di formazione sulla procedura PEF. Il corrispondente Nazionale CAF della Lituania è la dott.ssa LINA SEMETULSKYTE, dirigente della sezione polizia del dipartimento della pubblica amministrazione presso il ministero dell'interno.

- **Il corso di formazione per gli EFACS**

Si è svolta a Maastricht lo scorso 12 e 13 aprile la seconda edizione del corso di formazione per gli EFACS (External Feedback Actors); più di venti esperti e dipendenti delle pubbliche amministrazioni provenienti dal Belgio, Finlandia, Italia, Polonia, Portogallo, Slovacchia, Norvegia e Paesi Bassi hanno partecipato al corso portando l'esperienza del settore pubblico del proprio paese. Il corso ha rappresentato un'importante occasione per l'apprendimento della Procedura in un vivace contesto di socializzazione e condivisione di esperienze. Gli Efacs formati potranno presto condividere le esperienze di implementazione della procedura nei loro paesi attraverso una e -community che sarà messa on line dall'EIPA e si ritroveranno l'anno prossimo per fare il punto della situazione rispetto all'implementazione della Procedura "CAF external feedback".

- **I prossimi eventi sulla Qualità**

4th European CAF Event
Bucharest (RO), 23-24 Settembre 2010

CAF e Balanced Scorecard
Maastricht (NL), 16-18 Giugno 2010

CAF Training Event
Barcellona (SPA), 7-8 Ottobre 2010

Gestione dei processi: il CAF e la ISO
Maastricht (NL), 1-3 Dicembre 2010

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