



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# Il Modello CAF & Education

*Catania 1 marzo*

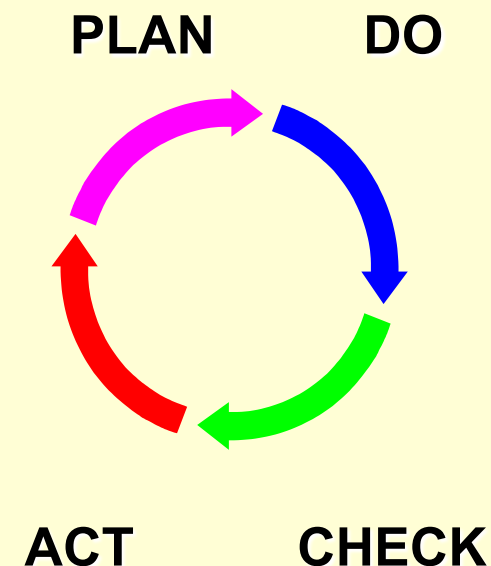


*Claudia Migliore*

**Formez** PA

# Il ciclo della performance organizzativa e il ciclo PDCA

La valutazione delle performance finalizzata al miglioramento continuo dei risultati delle amministrazioni pubbliche è sempre più necessaria, anche in linea con il decreto legislativo 150/2009.





Unione Europea

FONDI STRUTTURALI EUROPEI  
**pon**  
2007-2013

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale

MIUR



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

# I concetti fondamentali dell' eccellenza: la base del TQM

Attenzione rivolta al cliente

Orientamento  
ai risultati

Sviluppo della  
*partnership*

Responsabilità  
pubblica

Coinvolgimento e  
sviluppo del personale

Leadership e coerenza  
negli obiettivi

Gestione in termini  
di processi e fatti

Apprendimento, innovazione,  
miglioramento continui

**Formez** PA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## Perché il Modello CAF?

Uno strumento per guidare



verso il miglioramento  
continuo

un modello per garantire  
coerenza organizzativa e di gestione



**Formez** PA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# CAF

## Common Assessment Framework Griglia Comune di Autovalutazione

**Griglia** = quadro di riferimento

**Comune** = per tutte le PP.AA. europee → confronto

**Autovalutazione** = conoscersi per migliorare,  
individuando punti di forza e aree di criticità e le  
relative cause

**Formez** PA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## Perche il CAF per le scuole?

- ❑ Le scuole svolgono un servizio indispensabile per la crescita del nostro paese
- ❑ Le scuole sono la tipologia di amministrazione più attiva sui temi della qualità e del miglioramento delle performance organizzative
  - ❑ 37% delle amministrazioni che hanno realizzato l'autovalutazione
  - ❑ 41% delle amministrazioni che hanno partecipato alla procedura europea
  - ❑ 36% delle amministrazioni che hanno partecipato alle 3 edizioni del premio
- ❑ Le scuole posseggono al proprio interno professionalità specifiche in grado di supportare processi di autovalutazione e miglioramento anche in presenza di un supporto limitato



Unione Europea

FONDI STRUTTURALI EUROPEI **pon** 2007-2013



MIUR

Ministero dell'istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# Il modello CAF





Unione Europea

FONDI STRUTTURALI EUROPEI **pon** 2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# CAF & Education: genesi



Tavolo tecnico nazionale  
2008



1° versione  
Modello CAF Istruzione



Tavolo tecnico europeo  
2009-2010







Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## CAF & Education: caratteristiche

- ❑ Adattamento del linguaggio
- ❑ Esempi attinti dal settore istruzione
- ❑ Revisione del glossario
- ❑ Integrazione di due documenti aggiuntivi:
  - ❖ un' introduzione sull'uso dei modelli TQM e del CAF
  - ❖ un documento relativo alle politiche europee in materia di istruzione.



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# IL MODELLO CAF – LA STRUTTURA

- ❑ Criteri e sottocriteri formano la **struttura portante**
- ❑ I sottocriteri contengono **elementi esemplificativi**



Formez<sub>PA</sub>



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# CAF & Education: Fattori e Risultati

## Fattori Abilitanti

Approcci, azioni e risorse utilizzate dalla scuola per raggiungere gli obiettivi

## Risultati

Ciò che la scuola consegue attraverso l'applicazione degli approcci

**Formez** PA



Unione Europea

FONDI STRUTTURALI EUROPEI **pon** 2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



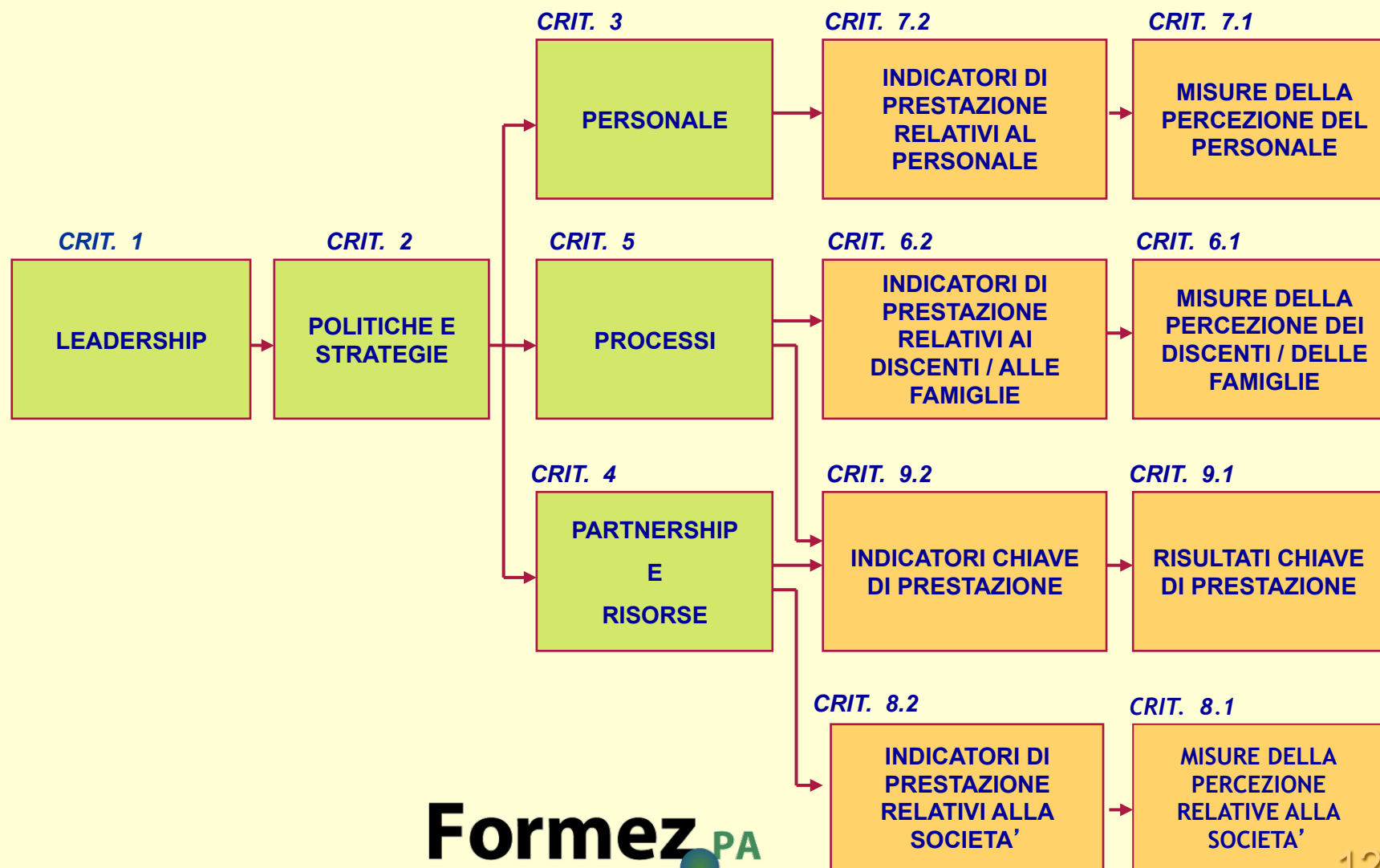
**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# CAF & Education: i «Fili Rossi»





Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## Critero 1: *Leadership*

### Definizione

Il comportamento dei *leader*<sup>2</sup> di una istituzione scolastica può aiutare a creare chiarezza e univocità nella definizione degli obiettivi e un ambiente che permetta all'istituzione scolastica e al "personale" che ne fa parte di eccellere. Con il termine "personale" si fa riferimento a tutte le persone che lavorano nel settore amministrativo, educativo, fisico – medico-sociale, tecnico e scientifico.

I *leader* orientano l'istituzione scolastica. Essi sviluppano la *mission*, la *vision* e i valori necessari per il successo dell'istituzione scolastica nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell'istituzione scolastica agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti.

### Implicazioni chiave

In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli obiettivi che vogliono raggiungere nelle diverse politiche. I *leader* delle istituzioni operanti nel campo della formazione e dell'istruzione sostengono i decisori politici nella formulazione delle politiche in materia di istruzione, fornendo loro suggerimenti in termini di analisi e visione strategica; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche stesse.

All'interno del settore istruzione e formazione, è necessario distinguere tra il ruolo della *leadership* politica e quello di una istituzione che opera nel campo della formazione e dell'istruzione. Il CAF focalizza l'attenzione sulla gestione dell'istituzione scolastica, piuttosto che sulla "qualità" delle politiche educative.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'istituzione sta facendo per:

#### 1.1. Orientare l'istituzione attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori

##### Esempi:

- a. formulare e sviluppare la mission ("Quale contributo ci prefiggiamo di dare alla società?") e la vision ("Quale formazione ci prefiggiamo di fornire ai nostri discendenti?") dell'istituzione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
- b. stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio e tradurli in un codice di condotta;
- c. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra leader e personale (ad es. assicurando coerenza tra mission, vision e valori);
- d. comunicare mission, vision, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'istituzione e agli altri portatori di interesse;
- e. rivedere periodicamente mission, vision e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (sociali, tecnici, economici, politici, ambientali);
- f. gestire i conflitti di interesse identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale;
- g. creare le condizioni per una comunicazione efficace.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.



Unione Europea

FONDI STRUTTURALI EUROPEI **pon** 2007-2013

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale

MIUR



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

# La valutazione dei Fattori Abilitanti

## Che cosa, come, perché

<b>PLAN</b>	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione
<b>DO</b>	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione
<b>CHECK</b>	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione
<b>ACT</b>	I correttivi e le azioni di miglioramento sono prese a seguito del controllo dei risultati e diffusi regolarmente nelle parti pertinenti dell'organizzazione



Unione Europea

FONDI STRUTTURALI EUROPEI  
**pon**  
2007-2013

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale

MIUR



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

# La valutazione dei Risultati

## Ciò che la scuola ha raggiunto

<b>TREND</b>	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone
<b>TARGET</b>	<b>OBIETTIVI</b> Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato
	<b>CONFRONTI</b> Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato
	<b>COPERTURA</b> I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI  
**pon**  
2007-2013

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

# Quali i vantaggi per le scuole

- ❑ Guida verso approcci di gestione:
  - ❑ più strutturati
  - ❑ capaci di sostenere le strategie finalizzate agli obiettivi (Qualità degli apprendimenti, Qualità dei servizi)
  - ❑ coerenti con le richieste normative
- ❑ Confronto (*benchmarking* e *benchlearning*) tra istituzioni scolastiche a livello nazionale ed europeo
- ❑ Autovalutazione come azione propedeutica a un piano di miglioramento integrato





Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI  
**pon**  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# Le iniziative nazionali di diffusione del CAF



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## Il Centro risorse CAF

- ✓ Il CRNCAF è responsabile della realizzazione delle attività programmate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per promuovere la conoscenza e l'uso del modello europeo CAF fra le amministrazioni italiane;
- ✓ il CRNCAF realizza annualmente, dal 2006, attività finalizzate a:
  - ✓ supportare la diffusione delle pratiche di autovalutazione delle performance e di miglioramento continuo basate sull'uso del CAF;
  - ✓ rafforzare le competenze delle amministrazioni per l'autovalutazione e il miglioramento continuo;
  - ✓ premiare la qualità e il miglioramento continuo attraverso la valutazione esterna delle performance;



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI  
**pon**  
2007-2013

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## Il Premio Qualità PPAA

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

### Cosa si propone

In coerenza con le innovazioni introdotte dal decreto legislativo 150/2009 e con le politiche promosse a livello europeo, il Premio si propone di:

- diffondere la cultura della qualità nelle amministrazioni
- promuovere l'utilizzo di logiche di autovalutazione e miglioramento continuo attraverso l'utilizzo del modello CAF
- creare le condizioni perché si ampli il ricorso alla valutazione esterna delle performance



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI  
**pon**  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale

MIUR



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

# La procedura europea CAF External Feedback

E' una procedura comune europea implementata nei diversi Stati Membri su base volontaria.

Promuove una valutazione delle modalità con cui viene realizzato il processo di autovalutazione CAF e dei suoi effetti sull'organizzazione.

La valutazione è condotta da pari in logica di peer evaluation.

Conduce al riconoscimento europeo "Effective CAF User" (ECU) con validità due anni.

Si basa su tre Pilastri

- il processo di autovalutazione
- il processo di miglioramento
- il livello di maturità dell'organizzazione rispetto ai principi del TQM

La decisione e la responsabilità per l'implementazione della procedura a livello nazionale sono affidate a ciascuno Stato Membro.



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI  
**pon**  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale

MIUR



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## Il Portale PAQ

In collaborazione con FormezPA e in partnership con Confindustria, Cittadinanzattiva, Ministero di Giustizia, Ministero della Pubblica Istruzione, Regioni e le amministrazioni locali più avanzate a livello nazionale, il Dipartimento il portale PAQ (per una pubblica amministrazione di qualità) intende sostenere le amministrazioni attraverso:

- la diffusione delle esperienze migliori
- la definizione di know how, a livello nazionale e attraverso la cooperazione europea
- il supporto all'autovalutazione tramite la promozione del modello CAF
- la valutazione delle prestazioni anche attraverso il benchmarking
- il riconoscimento dei progressi realizzati.



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## Per informazioni

[www.qualitapa.gov.it/centro-risorse-caf](http://www.qualitapa.gov.it/centro-risorse-caf)

[caf@formez.it](mailto:caf@formez.it)

[miurcaf@formez.it](mailto:miurcaf@formez.it)