



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica



per una pubblica
amministrazione
di qualità

II CAF education



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Contenuti dell'intervento

- **Che cos'è il CAF**
- **Che cos'è il Centro Risorse Nazionale CAF**
- **Le attività previste per il 2011**
- **Il CAF Education: dal tavolo tecnico al modello europeo**



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Cos'è il CAF

CAF è l'acronimo di *Common Assessment Framework*, che è possibile tradurre con:

**Griglia Comune di Autovalutazione
della qualità delle Pubbliche Amministrazioni**

E' uno strumento elaborato per sostenere gli interventi di miglioramento nelle organizzazioni pubbliche attraverso l'applicazione dei principi della qualità totale (Total Quality Management - TQM), in particolare l'autovalutazione e il benchmarking



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

CAF (Common Assessment Framework)

- **Griglia:** aiuta a condurre analisi sullo stato delle organizzazioni sulla base di un modello caratterizzato da una serie di fattori applicabili a tutte le organizzazioni pubbliche
- **Comune:** perché è stato elaborato per essere adottato da tutte le amministrazioni pubbliche europee
- **di Autovalutazione:** primo passo di un approccio orientato al miglioramento, capace di identificare i punti di debolezza e le relative cause. Se sistematico, tale approccio porta al miglioramento continuo.



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il CAF – origini e sviluppo

- Il CAF è il risultato della cooperazione tra i **Ministri della funzione pubblica dell'Unione Europea, la Speyer School e l'EFQM**
- Ispirato ai modelli EFQM e Speyer, la sua struttura viene elaborata nel 1999 e nel 2000 vede la luce la versione pilota, presentata alla I Conferenza Europea sulla qualità di Lisbona.
- Prima versione ufficiale: 2002 - Il Conferenza europea sulla qualità di Copenhagen. Utilizzata da **900 amministrazioni fino al 2005.**
- La seconda versione ufficiale, il CAF 2006, è stata presentata nel corso della IV Conferenza di Tampere

L'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) rappresenta il Centro Risorse CAF attraverso il quale viene coordinata con diverse attività l'implementazione del modello: banca dati CAF, indagini sull'utilizzo del modello, sito web dedicato, ecc. Tre eventi europei CAF **Formez PA** sono tenuti



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il CAF – origini e sviluppo

- Il CAF è il risultato della cooperazione tra i **Ministri della funzione pubblica dell'Unione Europea, la Speyer School e l'EFQM**
- Ispirato ai modelli EFQM e Speyer, la sua struttura viene elaborata nel 1999 e nel 2000 vede la luce la versione pilota, presentata alla I Conferenza Europea sulla qualità di Lisbona.
- Prima versione ufficiale: 2002 - Il Conferenza europea sulla qualità di Copenhagen. Utilizzata da **900 amministrazioni fino al 2005.**
- La seconda versione ufficiale, il CAF 2006, è stata presentata nel corso della IV Conferenza di Tampere

L'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) rappresenta il Centro Risorse CAF attraverso il quale viene coordinata con diverse attività l'implementazione del modello: banca dati CAF, indagini sull'utilizzo del modello, sito web dedicato, ecc. Tre eventi europei CAF **Formez PA** sono tenuti

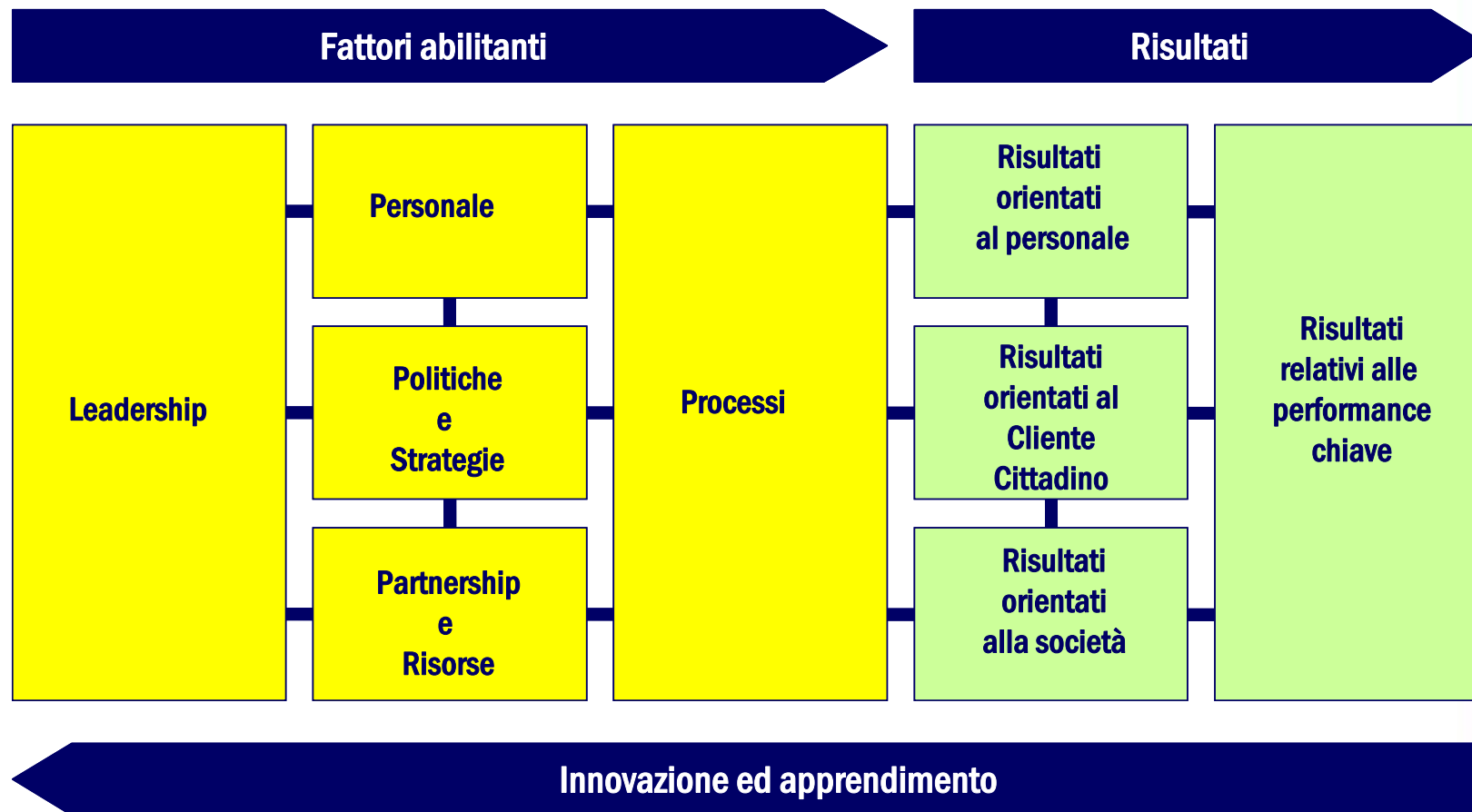


Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

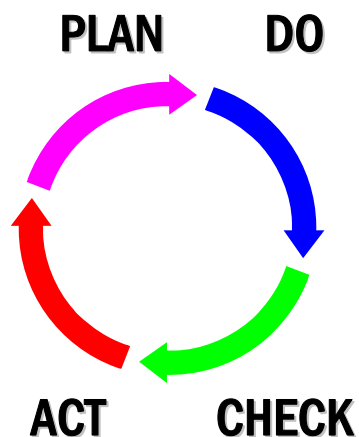
Dipartimento della Funzione pubblica

Il Modello CAF





Il ciclo PDCA (...o CAPD)



- **CHECK:** l'autovalutazione come “check-up” annuale dell'organizzazione, mirato al miglioramento
- **ACT:** azioni immediate conseguenti al Check
- **PLAN:** pianificazione del miglioramento, integrata nella pianificazione generale
- **DO:** esecuzione integrata del piano operativo e del piano di miglioramento



La declinazione dei criteri dei fattori abilitanti (parte sinistra del modello)

Criteri	1 Leadership	2 Politiche & strategie	3 Personale	4 Partnership & Risorse	3 Processi
Sottocriteri	1.1 <input type="text"/>	2.1 <input type="text"/>	3.1 <input type="text"/>	4.1 <input type="text"/>	5.1 <input type="text"/>
	1.2 <input type="text"/>	2.2 <input type="text"/>	3.2 <input type="text"/>	4.2 <input type="text"/>	5.2 <input type="text"/>
	1.3 <input type="text"/>	2.3 <input type="text"/>	3.3 <input type="text"/>	4.3 <input type="text"/>	5.3 <input type="text"/>
	1.4 <input type="text"/>	2.4 <input type="text"/>		4.4 <input type="text"/>	
				4.5 <input type="text"/>	
				4.6 <input type="text"/>	
Esempi	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

La declinazione dei criteri dei risultati (parte destra del modello)

Criteri	6 Relativi al cittadino/cliente		7 Relativi al personale		8 Relativi alla società		9 Relativi alle performance chiave	
Sottocriteri	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2	9.1	9.2
Esempi	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il Centro Risorse Nazionale CAF - la mission

Gestito da FormezPA, è responsabile della realizzazione, in collaborazione con il referente nazionale CAF, delle attività programmate dal Dipartimento della Funzione Pubblica per promuovere la conoscenza e l'utilizzo 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'utilizzo del CAF;
- ✓ rafforzare le competenze delle amministrazioni per l'autovalutazione e il miglioramento continuo;
- ✓ premiare la qualità e il miglioramento



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il Centro mette a disposizione delle amministrazioni:

- ✓ **Help desk dedicato**
- ✓ **E-tool**
- ✓ **Materiali e documentazione di supporto**
- ✓ **Newsletter quadrimestrale**
- ✓ **Banca dati delle applicazioni CAF**



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Gli obiettivi per il 2011

- ✓ **Supporto alla diffusione delle pratiche di autovalutazione delle performance e di miglioramento continuo basate sull'utilizzo del modello europeo CAF**
- ✓ **Rafforzamento delle competenze per l'autovalutazione e il miglioramento continuo basati sull'utilizzo del modello CAF**
- ✓ **Premiare la qualità e il miglioramento continuo attraverso la valutazione esterna delle performance**



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Le iniziative previste per il 2011

- ✓ Iniziative in partnership con soggetti territoriali per la diffusione del CAF e delle sue versioni personalizzate (il CAF Education)
- ✓ Attuazione della Procedura Europea CAF External Feedback
- ✓ IV edizione del Corso EFAC
- ✓ Terza edizione del Premio Qualita' PPAA (conclusione)
- ✓ Azioni di follow up e aggiornamento per i valutatori CAF
- ✓ Evento Nazionale CAF (ottobre)



Le intese territoriali

- **La definizione delle prime intese ha avuto come protagonisti soggetti del mondo scolastico e dell'istruzione professionale delle regioni Toscana, Lombardia e Veneto, ovvero le regioni nelle quali la partecipazione delle scuole alle attività relative al Caf è più significativa.**
- **Sulla base di tali intese il CRCAF fornirà assistenza tecnica e supporto (attraverso la messa a disposizione di know how e strumenti) ai soggetti territoriali impegnati nella realizzazione di azioni concordate per assicurare un utilizzo diffuso ed efficace del modello CAF e assicurerà il coordinamento di livello nazionale e il raccordo con il livello europeo.**

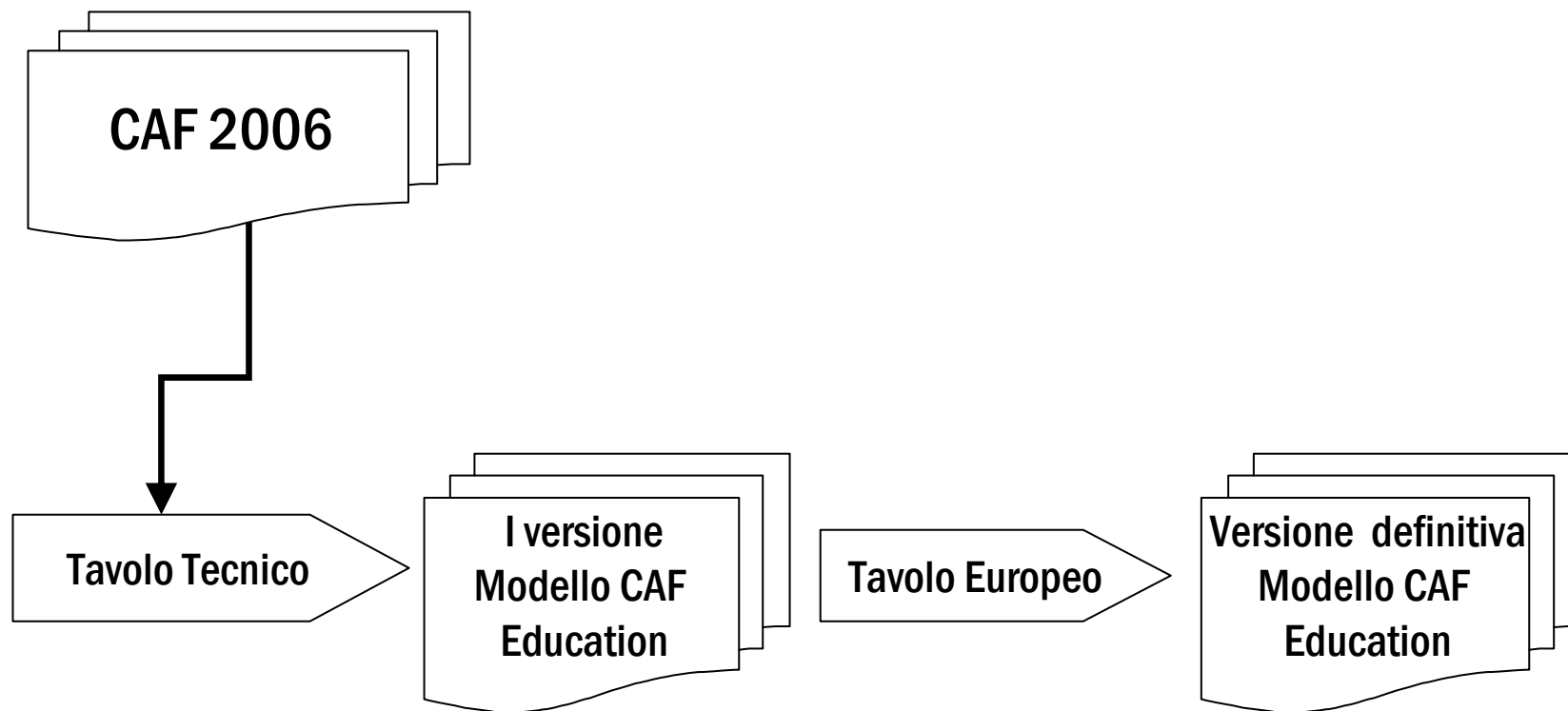


Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il CAF Education: dal tavolo tecnico al modello europeo (1)





Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il CAF Education: dal tavolo tecnico al modello europeo (2)

Un modello è un'esemplificazione della realtà. Quanto più questa esemplificazione è vicina alla realtà tanto più facilmente il modello può essere compreso ed utilizzato.

La personalizzazione è stata curata da un gruppo di esperti costituito da rappresentanti del Formez, del Dipartimento della Funzione Pubblica, del Ministero dell'Istruzione e del Formez, dell'INVALSI, degli Uffici Scolastici Regionali del Veneto e della Lombardia, da alcuni dei più rinomati esperti di TQM e da alcuni dirigenti scolastici di scuole del nord, centro e sud Italia selezionati in ragione delle loro significative esperienze di utilizzo del modello CAF.

Ha riguardato il linguaggio, gli esempi e il glossario del modello

Il testo è stato integrato con alcuni approfondimenti finalizzati ad una migliore comprensione dei principi del TQM.



Il CAF education: cosa c'è di nuovo

- **Adattamento del linguaggio:** viene usato, ad esempio, il termine “discenti” invece di “cittadini/clienti” e “istituzioni operanti nel campo della formazione e dell’istruzione” invece di “organizzazioni pubbliche”.
- **Adattamento degli esempi:** tutti gli esempi sono attinti dal settore istruzione.
- **Adattamento della terminologia:** il glossario è stato rivisto.
- **Integrazione di due documenti aggiuntivi:** un’introduzione sull’uso dei modelli TQM e del CAF e un documento relativo alle politiche europee in materia di istruzione.



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il CAF education un esempio: la leadership (1)

- **Definizione:** Il comportamento dei leader di una istituzione scolastica può aiutare a determinare chiarezza e univocità nella definizione degli obiettivi e la creazione di 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....
- **Implicazioni chiave:** ... 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, senza entrare nel merito della “qualità” delle politiche educative.....



Il CAF education un esempio: la leadership (2)

Sottocriterio 1.1.: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'istituzione sta facendo per orientare l'istituzione attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori

- 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 discenti?") 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 coerente;
- 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.



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica



per una pubblica
amministrazione
di qualità

La procedura europea CAF External Feedback



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Cos'e'

E' una procedura di valutazione della capacita' delle amministrazioni che utilizzano il modello CAF di attivare e gestire il percorso di autovalutazione, sviluppo e attuazione del piano di miglioramento in coerenza con i principi del modello.

E' un'opportunità, offerta alle amministrazioni che hanno effettuato l'autovalutazione con il modello CAF e definito ed iniziato a realizzare un piano di miglioramento, di ricevere una valutazione esterna volta a verificare se il modello venga utilizzato in modo efficace.



Gli scopi

La Procedura di CAF External Feedback persegue i seguenti obiettivi:

- ✓ **Promuovere la qualità dell'implementazione del CAF ed il suo impatto sulla organizzazione.**
- ✓ **Verificare se l'organizzazione sta applicando i valori del TQM in seguito alla applicazione del CAF.**
- ✓ **Sostenere e rinnovare l'entusiasmo all'interno dell'organizzazione per il miglioramento continuo.**
- ✓ **Promuovere la “peer review” (valutazione tra pari) ed il “benchlearning”.**
- ✓ **Premiare le organizzazioni che hanno intrapreso efficacemente il cammino verso il miglioramento continuo**
- ✓ **Favorire la partecipazione degli utenti CAF ai Livelli di Eccellenza EFOM.**



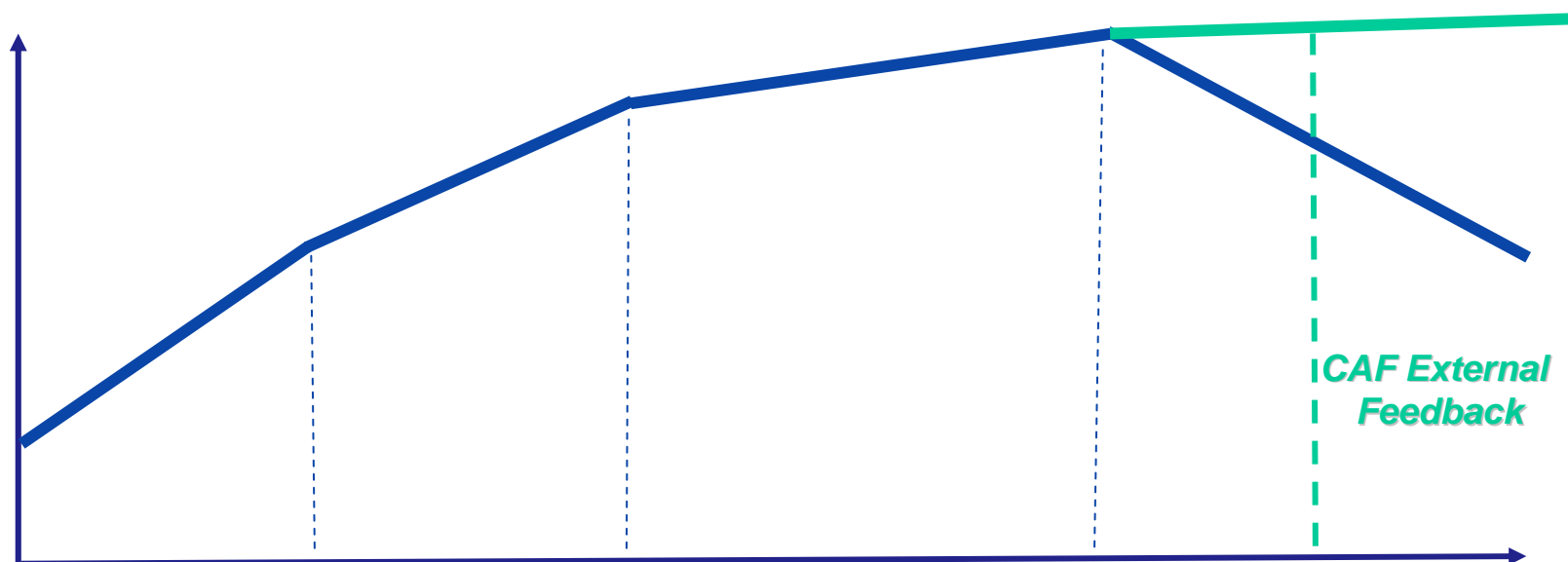
Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Autovalutazione - Miglioramento - Feedback esterno

Livello di motivazione



**Fase 1:
Lancio del CAF**

**Fase 2:
Autovalutazione**

**Fase 3:
Piano di miglioramento**

**Realizzazione
dei miglioramenti**

Tempo

Normalmente, la motivazione delle organizzazioni è elevata e crescente nelle prime fasi del processo, mentre tende a decrescere dopo che si è impostato il piano di miglioramento (i risultati non sono immediati). È proprio nella fase di realizzazione dei miglioramenti che si colloca la CAF External Feedback, per mantenere la motivazione, anche fornendo un obiettivo concreto da raggiungere.



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

La fase di sperimentazione della procedura

Nel corso del 2010 sono state realizzate le attività preparatorie all'implementazione nazionale della procedura di CAF External Feedback:

- ✓ 3 edizioni del corso per External Feedback Actors in cui sono stati formati 56 valutatori CAF, (di cui 29 EFACS che hanno completato il loro percorso formativo partecipando alle visite on site),
- ✓ 13 visite presso altrettante amministrazioni che rispondevano ai requisiti previsti dalla procedura (aver applicato il CAF in un periodo che va da un minimo di 6 mesi ad un massimo di un anno dalla data di chiusura dell'autovalutazione).

4 amministrazioni hanno ricevuto la label per aver utilizzato il CAF in modo efficace:

1. l'Istituto d'Istruzione superiore F. Bottazzi di Casarano;
2. la Regione Campania – settore studio, organizzazione e metodo, formazione;
3. il Comune di Trento
4. il 3° circolo San Giovanni Bosco di Massafra.



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Il calendario 2011

Il 15 marzo si sono chiusi i termini per la presentazione delle candidature per il 2011.

25 amministrazioni concorrono per ricevere il riconoscimento di "CAF Effective User" - amministrazione che applica il modello CAF in modo efficace.

7 amministrazioni riceveranno la visita nel periodo giugno/luglio e le restanti 18 nel periodo ottobre/novembre/dicembre



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Iniziative a supporto

✓ *Per le amministrazioni*

Il Centro Risorse Nazionale CAF continuerà ad offrire assistenza a distanza, attraverso l'help desk telefonico e via e-mail, sia alle 25 candidate che alle 8 amministrazioni che hanno recentemente avviato l'autovalutazione con l'obiettivo di partecipare alla procedura nel 2012.

✓ *Per i valutatori*

Sarà realizzato un incontro di approfondimento per i valutatori EFA che svolgeranno le visite nel 2011 e una nuova edizione del corso EFA a settembre per completare la formazione di tutti i valutatori CAF



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Come un'amministrazione può diventare un Effective CAF user: lo scopo dell'autovalutazione

Il processo di autovalutazione consente ad una organizzazione di definire

chiaramente:

i suoi punti di forza

e

le sue aree potenziali di miglioramento

.....

Il processo deve tradursi in

azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo per verificarne
l'andamento.



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

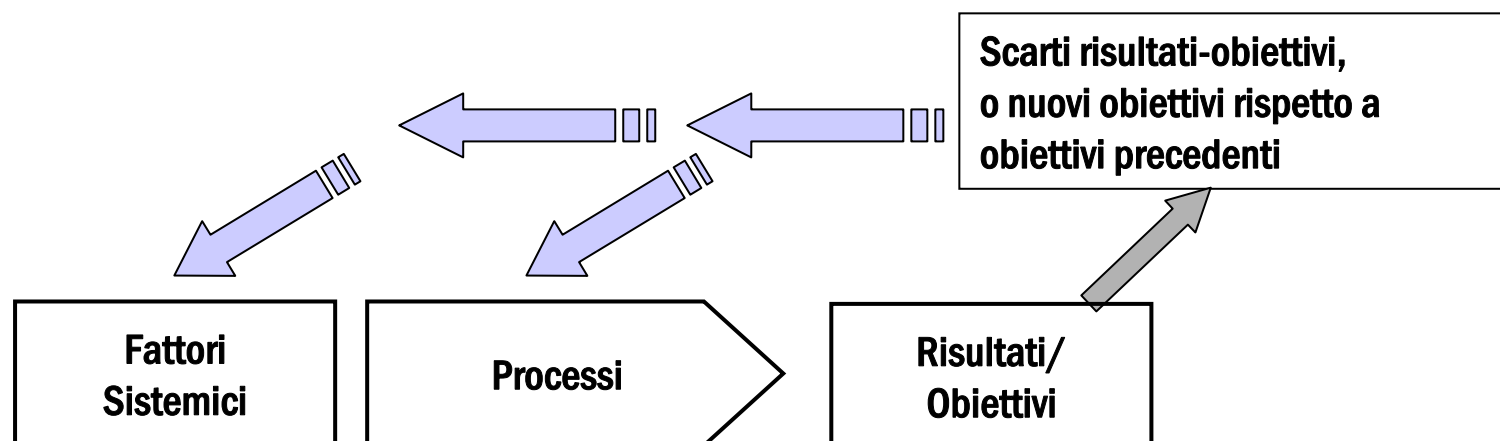
Dipartimento della Funzione pubblica

L'autovalutazione diagnostica

L'autovalutazione è tradizionalmente condotta da sinistra a destra: dai fattori sistemici e processi ai risultati (valutazione tipo “audit”)

L'autovalutazione diagnostica segue il percorso destra-sinistra, dai sintomi alle cause

Autovalutazione diagnostica





Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

L'INIZIO DEL VIAGGIO CAF - organizzare e pianificare l'autovalutazione

Da Caf 2006 “Dieci step per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF”: step 1- 3

Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)

Far sì che la decisione della dirigenza sia consapevole e fondata sulla consultazione dei portatori di interesse

Definire ambito e approccio dell'AV

Nominare un responsabile e rendere disponibili le risorse necessarie

Step 2 Comunicare il processo di autovalutazione

Definire ed avviare un piano di comunicazione

Stimolare il coinvolgimento del personale nell'AV

Comunicare con i portatori di interesse durante le varie fasi

Step 3 Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Decidere il numero dei gruppi di autovalutazione

Creare il/i gruppi di autovalutazione



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Da Caf 2006 “Dieci step per migliorare l’organizzazione con l’uso del CAF” step 4 - 6

Step 4 Organizzare la formazione

Informare e curare la formazione della dirigenza e del GAV

Erogare la formazione opportuna

Step 5 Condurre l’autovalutazione

Fornire un elenco di tutti i documenti ritenuti significativi

Condurre la valutazione individuale

Raggiungere il consenso nel gruppo

Assegnare il punteggio

Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell’autovalutazione

Preparare il rapporto finale con i risultati dell’autovalutazione

Presentare i risultati alla dirigenza

Presentare i risultati al personale dell’organizzazione e ai principali portatori di interesse



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Da Caf 2006 “Dieci step per migliorare l’organizzazione con l’uso del CAF” step 7 – 10

Step 7 Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

Identificare le priorità di azione

Collocare le azioni secondo un piano di sviluppo temporale realistico, con obiettivi e fasi di controllo

Integrare il piano nel normale processo di pianificazione strategica

Step 8 Comunicare il piano di miglioramento

Definire un piano di comunicazione per i progetti di miglioramento

Comunicare il piano alle parti interessate interne ed esterne

Step 9 Attuare il piano di miglioramento

Definire un approccio coerente di monitoraggio e valutazione delle azioni di miglioramento basato sul ciclo PDCA

Nominare un responsabile per ciascuna delle azioni previste

Inserire nell’attività ordinaria le nuove modalità di gestione risultate appropriate

Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione

Pianificare le successive attività di autovalutazione

Valutare l’esito delle azioni di miglioramento attraverso una nuova autovalutazione



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

Per maggiori informazioni:

⇒ www.qualitapa.gov.it/centrorisorsecap