

Il CAF (Common Assessment Framework): un modello di **eccellenza** per l'auto- valutazione e per il miglioramento

Mauro Di Grazia

Ex dirigente scolastico,
valutatore Premi nazionali scuola
Responsabile CIPAT per CAF

Progetto CAF Toscana
Livorno, 27 settembre 2012



La scelta della qualità

- **Crisi** del paese e assunzione di **responsabilità** civile, individuale e collettiva
- Dimensione europea e **valutazione dei servizi pubblici** (cfr prescrizione UE sulla valutazione del sistema scuola)
- **Carenza di risorse** e qualità dei servizi
- La via obbligata **dell'auto-valutazione per il miglioramento**
- Uscire dalla fase primitiva: **adottare modelli** scientificamente fondati e riconosciuti

Valutazione e Qualità

- **Valutazione** = accertare la capacità di una organizzazione di soddisfare bisogni e attese
- **Qualità** = Soddisfazione che deriva dalla risposta alle attese

Definizione **ISO** della Qualità:

*“Insieme di proprietà e caratteristiche di un prodotto/servizio che gli conferiscono l’attitudine a **soddisfare i bisogni**”* (da Guida all’auto-valutazione)

Nei modelli di **Eccellenza**:

fenomeno più complesso che coinvolge soggetti diversi (clienti, fornitori, personale, leadership, ecc.)

1 - La qualità

(un po' di storia)



Anni 90. La cultura organizzativa bussa alla porta della scuola

- Cultura di origine extrascolastica
- Nata da **altre organizzazioni economiche e sociali**, in primo luogo dalle aziende
- Incontro difficile e contraddittorio della scuola con con questa cultura
- La ricerca di un modello adatto alla formazione

La via dell'auto-analisi

- **Fine anni '80:** si inizia a parlare di valutazione di sistema e nascono le prime auto-analisi di istituto
- Conoscenza, scoperta dei punti deboli e forti
- Apprendimento collettivo
- Aiuto per assumere decisioni → pratica del comune buon senso

Negli anni 90 progetti ministeriali sulla Qualità (protocolli con Confindustria / Progetto qualità InterIRRSAE...)

Auto-valutazione sistematica

- *Ma l'auto-valutazione può essere anche:*

“Analisi esauriente, sistematica, periodica di

- Attività progettate e messe in atto dall'organizzazione
- Risultati realizzati
 - rispetto ad un modello
 - con lo scopo di individuare aree da migliorare attraverso azioni pianificate, con intervento etero-valutativo” (definizione del modello EFQM)

Nascita e sviluppo dei modelli di qualità

- **Anni 20 del '900**

Obiettivo: eliminare i fattori di criticità e le differenze fra pezzi e fra fornitori → **ispezioni**/collaudi del prodotto

- **Anni 30/40**

Controllo statistico della qualità → **affidabilità** del prodotto (quante non conformità)

- **Anni 60/70**

Primo coordinamento delle funzioni aziendali → **controllo** di qualità sugli obiettivi operativi

Evoluzione dei modelli di qualità

- **Anni 80**

Attenzione al *processo fornitore/cliente* → **quality assurance** → dare fiducia che i requisiti di qualità siano soddisfatti

(es.: marchio CE di conformità alle norme tecniche di sicurezza)

- Implica una valutazione ricorrente **dell'efficacia del controllo di qualità** e il ricorso ad **azioni correttive** e di miglioramento; azienda già vista come sistema coerente: qualità del sistema (oltre che del prodotto)

Progressione del focus della qualità

- Dalla qualità del prodotto (**non conformità**)
- Alla qualità dei processi tecnici (**efficienza**)
- Alla qualità dei processi organizzativi (**efficacia**)
- Al **qualità del sistema/governo** dell'azienda
- Alla **soddisfazione del cliente**
- Alla soddisfazione di **tutte le parti interessate** (personale, azionisti, fornitori, società....) (**Eccellenza**)

Storia della qualità

- Da queste esigenze la nascita delle **I.S.O.**
- **ISO** = International Standard Organisation.
Negli anni '80 del '900, costituzione di **organismo internazionale** “riconosciuto” sulla qualità
- Nascita norme ISO italiane nel 1987
- EN (Europa) - UNI (ente italiano di unificaz.)
- ISO
- Ultima revisione 2008

Una rivoluzione culturale

- **Primi anni 80**, a fronte del forte incremento della competitività sui mercati internazionali,
 - **nascita del modello TQM**, in ambito prima giapponese, poi americano, caratterizzato da:
- Forte attenzione al cliente
- I valori della qualità devono pervadere l'intera organizzazione per vincere la sfida competitiva
- Coinvolgimento e partecipazione al miglioramento **continuo** di tutti
- **Plan-Do-Check-Act** (obiettivi, piani, azione)
- Visione sistemica e cooperazione
- Pro-attività, anticipazione

I modelli di eccellenza

- Modello del **miglioramento continuo** per rispondere alle sfide della competitività
- qualità **non certificabile** perché non rispondente a standard predefiniti
- attenzione **all'analisi "sistemica"** della struttura organizzativa aziendale
- **enfasi** sulla gestione delle **risorse umane**
- **orientamento ai risultati**
- attenzione ai **dati statistici e al confronto** con le altre aziende

Vecchio/staticità	Nuovo/dinamicità
conformità a requisiti interni	pervasività della qualità
una funzione aziend. con pochi esperti	coinvolgimento di tutti
orientamento a controllo difetti	prevenzione
scarsa integrazione fra le parti aziendali	obiettivi, piani, azioni visione sistemica
requisiti standard	anticipazione

European Foundation for Quality Management (EFQM)

- **Nata nel 1988** per iniziativa dei presidenti di 14 industrie europee con il supporto del presidente UE J. Delors
- Obiettivo del modello: stimolare la crescita della competitività delle aziende europee
- Modello di riferimento il TQM e l'auto-valutazione come metodo per raggiungere l'eccellenza, passando attraverso i suoi vari livelli
- Istituzione di un Premio Europeo per la qualità
- In Italia EFQM è rappresentata da AICQ

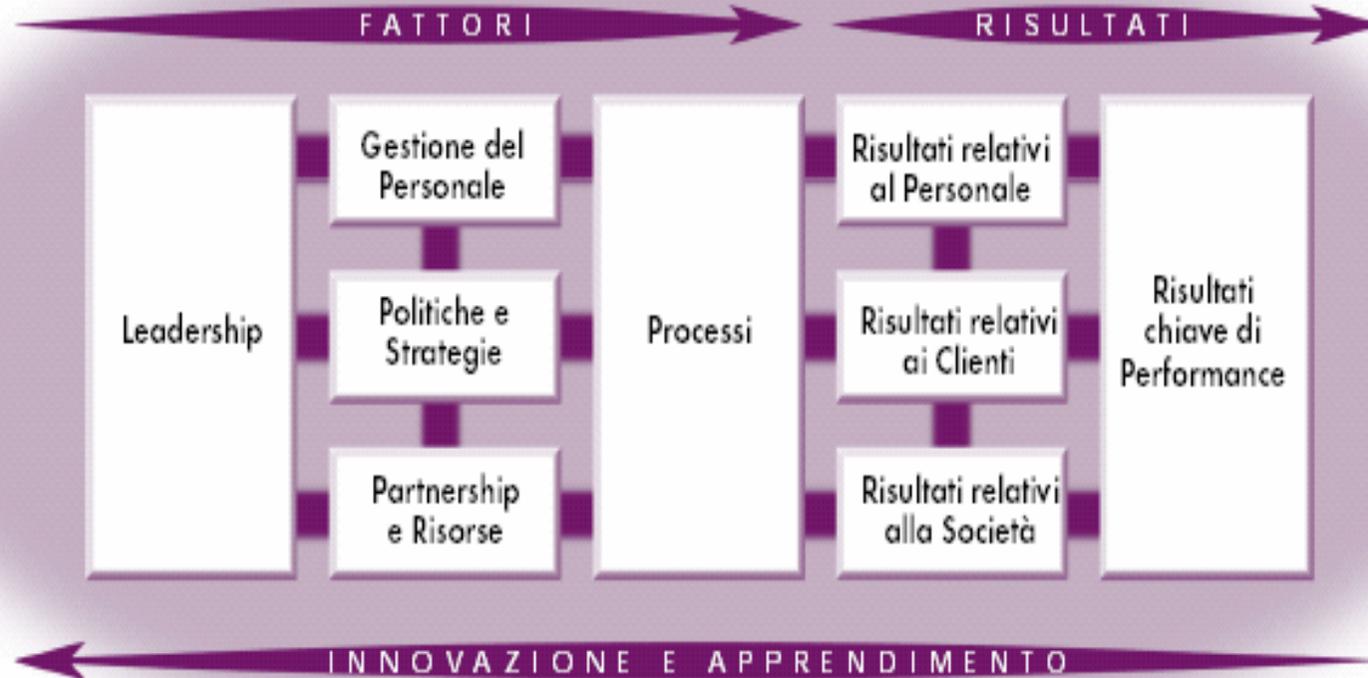
Il modello EFQM

- “Il modello EFQM per l’Eccellenza è un quadro di riferimento **non prescrittivo** che riconosce la pluralità degli approcci al perseguimento di un’eccellenza sostenibile nel tempo....esso offre pertanto una considerevole libertà di interpretazione in funzione delle strategie appropriate a ogni singolo ente del settore pubblico.”

I concetti fondamentali EFQM (e del CAF)

1. Attenzione rivolta al cliente
2. Leadership e coerenza degli obiettivi
3. Gestione in termini di processi e fatti
4. Coinvolgimento e sviluppo delle persone
5. Apprendimento, innovazione e miglioramento continui
6. Sviluppo della partnership
7. *Orientamento ai risultati (n. p. in ISO)*
8. *Responsabilità pubblica (n. p. in ISO)*

Rappresentazione EFQM



Il modello EFQM e la formazione

Perché la scelta del modello di eccellenza?

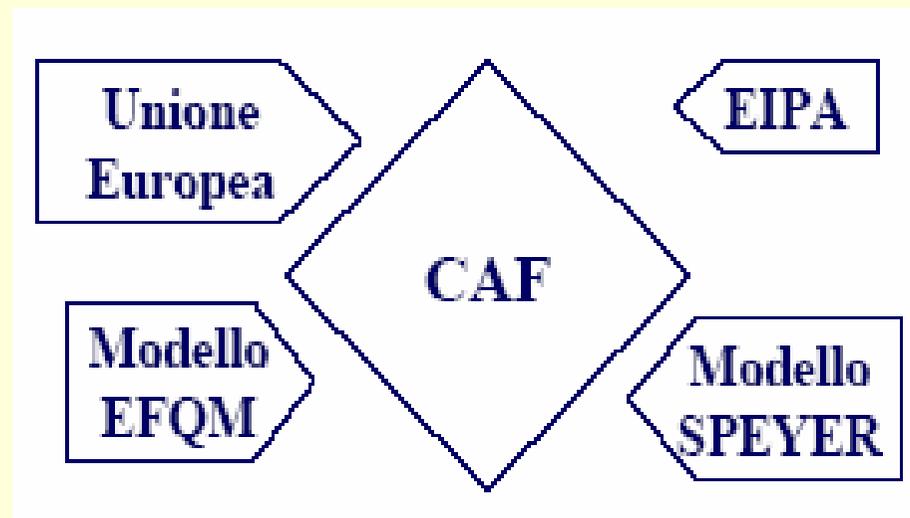
- riconosce le dinamiche della complessità e non riduce le risposte a tecnicismi
- Consente di definire il ruolo dei vari attori nella formazione, valorizzandone il coinvolgimento creativo
- Orienta ai processi e ai risultati
- Valorizza le partnership e la socialità
- Costringe la scuola a misurarsi come organizzazione con un modello
- Lascia libertà nell'auto-valutazione, ma impone soluzioni di miglioramento verso l'eccellenza

2. Un modello europeo di eccellenza per le PPAA

II CAF

CHE COS'È IL CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK) (1)

- Risultato della cooperazione fra i Ministri della Funzione Pubblica europei, la Speyer School (Scuola Superiore di Scienze dell'Amministrazione -Germania), l'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) e l'EFQM



CHE COS'È IL CAF (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK) (2)

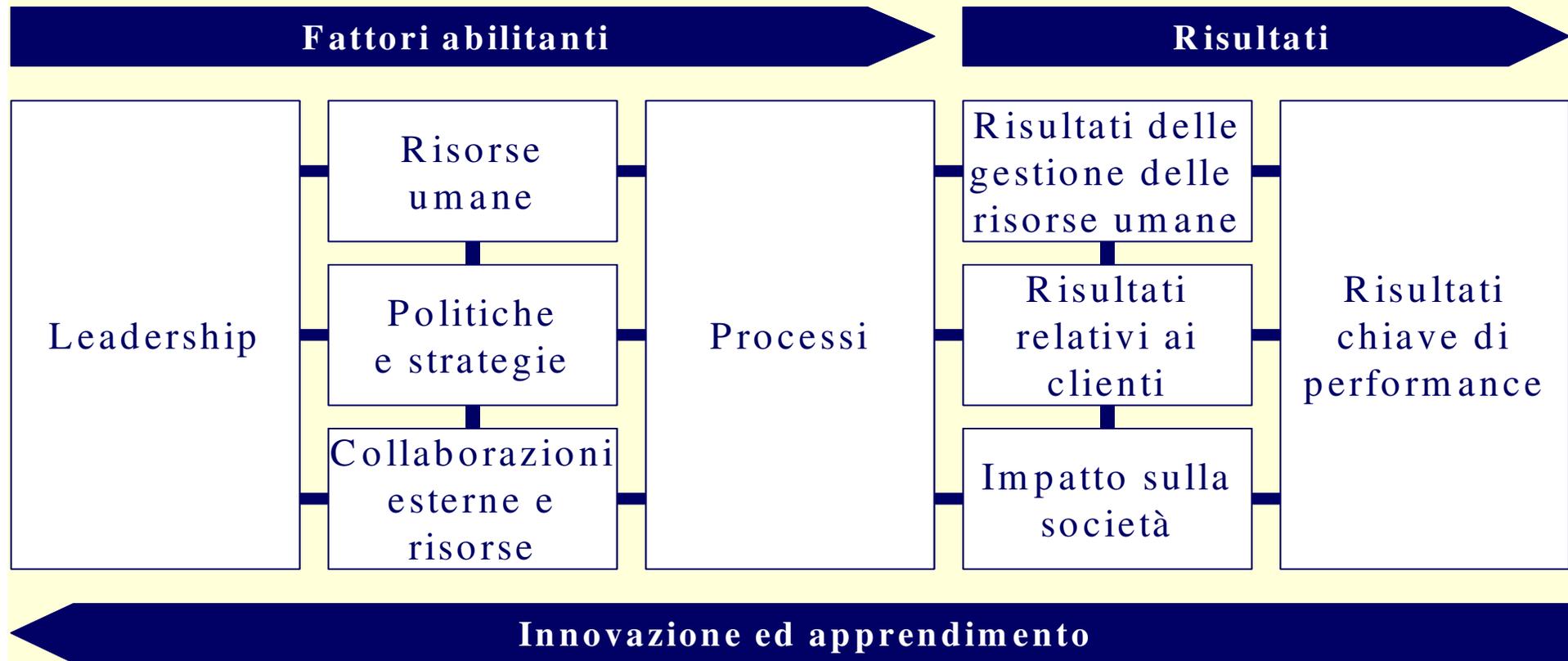
La sua struttura nasce nel 1999 ed è ultimata nel 2000

- Viene testato attraverso due progetti pilota:
 - ⇒ Il primo porta a una sua revisione presentata alla I Conferenza Europea sulla Qualità - Lisbona 2000
 - ⇒ Il secondo, più esteso, coinvolge anche 18 amministrazioni italiane e porta alla versione 2002
- Ultima revisione nel 2006; la prossima nel 2012
- Dal dicembre 2010: **CAF Education**
- **Modello di riferimento per le PPAA europee (Consiglio d'Europa), oggetto di conferenze periodiche**
- **In Italia gestito dal Dip. Funz Pubblica, che si avvale del FORMEZ (cfr Premio PPAA)**

A COSA SERVE IL CAF

- Il CAF si prefigge tre scopi principali:
 - Fornire ai manager pubblici una procedura semplice di **auto-valutazione** della propria organizzazione
 - Consentire l'introduzione di confronti (**benchmarking**) tra organizzazioni simili del settore pubblico, a livello nazionale e europeo, finalizzati al **miglioramento**
 - Favorire l'uso degli **approcci di Quality Management (TQM)** - in particolare di un ciclo strutturato PDCA - nelle PPAA della UE

COME È STRUTTURATO IL CAF (1)



Il modello CAF è articolato in **9 criteri** (5 relativi ai Fattori abilitanti e 4 ai Risultati). Ogni criterio è composto da diversi **sottocriteri**. Ogni sottocriterio è descritto mediante **esempi**.
Non è una **check list**

COME È STRUTTURATO IL CAF (2)

9 Criteri: 5 fattori abilit. 4 risultati	I principali elementi da considerare nel valutare l'organizzazione
28 sottocriteri	Affermazioni di pratiche che dimostrano l'orientamento verso l'eccellenza
243 esempi	Azioni/buone pratiche che possono meglio chiarire il successo nel raggiungimento del sottocriterio

ESEMPIO

Criterio 1 – La leadership

DEFINIZIONE

- I leader eccellenti **orientano** l'istituzione scolastica... sviluppano la **mission**, la **vision** e i **valori** necessari per il successo dell'IS nel lungo termine. **Motivano e supportano** il personale... agendo come modello di ruolo ... in linea con i **valori**
- I leader sviluppano, implementano... il sistema di gestione dell'IS... e **ne valutano i risultati**. E' loro **responsabilità** **migliorare le performance e gettare le basi per il futuro**

Criterio 1 – La leadership

- **I leader**

Dirigente scolastico

Direttore dei servizi amministrativi

Collaboratori

Funzioni strumentali

Staff direzionale

Criterio 1 – La leadership

Sottocriterio 1.1

***Considerare l'evidenza di quanto la L. sta facendo per
Orientare l'IS attraverso lo sviluppo di una
mission, vision e dei valori***

Esempi:

- **Formulare** e sviluppare la mission ...coinvolgendo i portatori di interesse
- **Rafforzare la fiducia** reciproca e il rispetto fra leader e personale...
- **Comunicare** la mission, la vision,
- Rivedere periodicamente....
- Gestire i conflitti di interesse...

Criterio 1 – La leadership

Sottocriterio 1.3

Considerare l'evidenza di quanto la L. sta facendo per

- ***Motivare e supportare il personale***

Esempi

- Fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti
- Dimostrare la propria disponibilità al cambiamento...
-creare le condizioni per la delega
- Riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo

Auto-valutazione strutturata

- Quanto sono distante dall'eccellenza nei vari ambiti dell'organizzazione (i cinque fattori) ?
 - Quali sono i miei risultati (i 4 risultati) ?
 - Quali punteggi mi attribuisco ?
- da qui i miei **punti di forza e le mie aree da migliorare**
- da qui il mio **piano di miglioramento** (azioni da progettare e realizzare, coerenti con l'AV)

Le linee guida del CAF

- Il CAF fornisce istruzioni dettagliate per avviare il percorso auto-valutativo e di miglioramento (**Il parte – Linee guida**).
- **Il CAF è libero e di libero uso**
- Da pochi anni il CNRCAF fornisce anche un supporto di valutazione esterna (feedback) con la procedura **CAF external feedback**

La CAF External Feedback

- Consiste in una attività - **a richiesta** - di valutazione esterna sull'applicazione interna del CAF, con valutazione del processo auto-valutativo e di miglioramento
- È gestita dal Dipartimento della Funzione Pubblica che incarica un **team di valutatori** esperti, che dopo una visita restituiscono alla scuola un **report** e attribuiscono il CAF user label
- È completamente **gratuita**
- È utile come supporto al padroneggiamento del modello

Alcune fonti e riferimenti

Sito nazionale del DFP e del CNR CAF

www.qualitapa.gov.it

(download di tutti i materiali, in particolare

CAF & Education)

La **formazione**, 4 gg di 8 ore ciascuna:

2 gg di presentazione completa del modello, con esercitazioni

2 gg di approfondimenti per la realizzazione pratica del modello e per affrontare la valutazione esterna