



**Centro Risorse CAF**  
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

1

# Rapporto DI AUTOVALUTAZIONE

## **Criterio 1: Leadership**

### ***Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori***

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

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 discenti?") dell'istituzione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
- b. 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. c. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra leader e personale (ad es. assicurando coerenza tra mission, vision e valori);
- d. d. comunicare mission, vision, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'istituzione e agli altri portatori di interesse;
- e. e. rivedere periodicamente mission, vision e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (sociali, tecnici, economici, politici, ambientali);
- f. f. gestire i conflitti di interesse identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale;
- g. g. creare le condizioni per una comunicazione efficace. Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

#### ***Punti di forza***

- Presenza nell'Istituto di una mission, di una vision e di valori (nel P.T.O.F.)
- Condivisione nelle riunioni collegiali (Verballi Collegio docenti e Consiglio di Istituto)
- Mission, vision e valori sono coerenti con la situazione del territorio in quanto l'Istituto è di recente costituzione
- Per prevenire i conflitti di interesse la leadership fornisce informazioni attraverso comunicazioni interne e/o nelle riunioni ufficiali secondo criteri di trasparenza e di oggettività

#### ***Aree da migliorare***

- Carenza di efficacia del piano di diffusione di mission, vision e valori negli stakeholders
- Difficoltà di mettere a fuoco le informazioni dato l'alto numero di comunicazioni necessarie per il funzionamento dell'istituzione

#### ***Idee per il miglioramento***

- Spazio per mission, vision, valori appositamente dedicato sul sito, nel Registro elettronico e integrazione nel logo dell'Istituto
- Creazione all'interno del sito-app dell'Istituto di un calendario condiviso con sistema di notifica per gli eventi e gli impegni scolastici

#### ***Evidenze***

P.T.O.F.

Questionari *customer satisfaction*  
Verbali riunioni collegiali

Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b><i>70</i></b>



### **Criterio 1: Leadership**

***Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento***

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### ***Punti di forza***

- Presenza di un sistema di gestione, mediante le tecnologie, per l'organizzazione dei processi e delle strutture organizzative coerente con la strategia, la pianificazione operativa, i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse;
- Definizione precisa di responsabilità di gestione/di guida (*flow chart dell'organizzazione*), compiti e competenze;
- Applicazione del modello CAF per il monitoraggio del sistema di qualità.

##### ***Aree da migliorare***

- definire meglio gli obiettivi strategici misurabili e i risultati attesi concertandoli in relazione alla *mission* da realizzare; □
- definire meglio gli obiettivi in termini di *output* e *outcome* (ad es. il numero di discenti promossi al ciclo successivo, il loro inserimento in campo sociale e professionale) che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse; □
- stabilire un sistema informativo che includa attività di *audit* e *monitoring* interni.

##### ***Idee per il miglioramento***

- Condividere in maniera più efficace le informazioni necessarie e favorire le attività di *audit* e *monitoring* attraverso piattaforma on line di scambio bidirezionale

##### ***Evidenze***

##### **Punteggio**



### **Criterio 1: Leadership**

***Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo***

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### ***Punti di forza***

- Comportamento del leader coerente con gli obiettivi e i valori stabiliti; □
- Evidente impegno a mantenere il personale regolarmente informato su tutti i temi di interesse o su quelli relativi alle questioni chiave dell'istituzione; □
- Promozione costante di una cultura dell'innovazione e del miglioramento, incoraggiando e sostenendo il personale dell'istituzione a fornire suggerimenti e a essere proattivi nel lavoro quotidiano; □

##### ***Aree da migliorare***

- Maggior supporto al personale, aiutandolo a realizzare i propri compiti e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell'organizzazione;

##### ***Idee per il miglioramento***

- Promuovere maggiori occasioni di incontri informali e conviviali

Evidenze

Punteggio



### **Criterio 1: Leadership**

***Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità***

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### ***Punti di forza***

- Coerenza tra le finalità dell'istituzione e le decisioni politiche;
- Presenza di *partnership* e *networking* con altre istituzioni operanti nel campo della formazione e dell'istruzione e con i portatori di interesse "di prima linea" (discenti, famiglie, associazioni di studenti/personale, contatti in ambito socio-economico, medico e culturale, con organizzazioni non governative - ONG -, gruppi di interesse, aziende private, altre organizzazioni e organismi pubblici);
- Presenza continua di contatti proattivi e rapporti proficui con le autorità politiche e con le gerarchie esecutive e legislative competenti (ad esempio gli uffici centrali e periferici del MIUR, gli assessorati competenti delle Regioni e degli Enti Locali).

##### ***Aree da migliorare***

- Maggiore impegno affinché l'istituzione abbia una buona reputazione e un'immagine positiva, riceva riconoscimenti pubblici e goda di considerazione come istituzione educativa e per i servizi erogati;
- Maggior attenzione allo sviluppare di strategie di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati indirizzate ai portatori di interesse;
- (sul rapporto con le autorità politiche non so rispondere)

##### ***Idee per il miglioramento***

- Affinché l'istituzione abbia una buona reputazione e un'immagine positiva, investire fondi sulle pubblicità cartacee e spot televisivi (anche avvalendosi delle competenze interne ai vari indirizzi di studio), che potrebbero accompagnare l'attività di ufficio stampa che da sola, oggi, non è più sufficiente.
- Necessità di una presenza più incisiva sul territorio: la scuola dovrebbe uscire più da sé stessa, anziché solo promuovere eventi e al proprio interno e ospitarli, impegnarsi a partecipare ad eventi e occasione di crescita culturale organizzati da enti, associazioni, aziende del territorio. Non lasciare questo importante aspetto alle sole sensibilità individuali degli insegnanti.

Evidenze

Punteggio



## **Criterio 2: Politiche e strategie**

### **Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse**

Esempi: □a. identificare tutti i portatori d'interesse; □b. raccogliere sistematicamente e analizzare le informazioni relative ai portatori d'interesse, ai loro bisogni e aspettative; □c. raccogliere regolarmente e analizzare le informazioni, analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità. Le informazioni possono riguardare variabili significative quali gli sviluppi sociali, ecologici, economici, legislativi e demografici (informazioni riguardanti il mercato del lavoro, le opportunità lavorative per i discenti in base al tipo di formazione, nonché i tassi di disoccupazione e sottoccupazione, dove possibile); □d. analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad es. attraverso diagnosi basate su modelli TQM o analisi SWOT) e identificare i fattori critici di successo attraverso la valutazione regolare dei cambiamenti dell'ambiente circostante (inclusi i cambiamenti politici)

### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

#### *Punti di forza*

- contatti costanti e continui con il territorio attraverso la partecipazione ad eventi e ospitando eventi al proprio interno, che permettono di creare una rete di relazioni attive e dialoganti
- Rapporti con le famiglie costanti ed efficaci, mediante comunicazioni scritte e a voce, questionari, incontri

#### *Aree da migliorare*

- maggiori possibilità per i docenti di comunicare eventuali necessità, bisogni o disagi

#### *Idee per il miglioramento*

- Una bacheca (cartacea o onLine su cui scrivere i "Desiderata")

Evidenze

Punteggio

Plan: 70 - Do: 60 - Check: 70 - Act: 60 - Totale 65

## Criterio 2: Politiche e strategie

**2- Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili** □ Esempi: □a. definire (nel medio e nel lungo termine) obiettivi strategici e (nel breve termine) obiettivi operativi coerenti con la missione, la visione e i valori dell'istituzione e includerli nei processi operativi e nella pianificazione; □b. coinvolgere i portatori di interesse nello sviluppo di politiche e strategie, nella loro revisione e aggiornamento, dando priorità ai loro bisogni e aspettative; □c. sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e valutare le performance dell'istituzione a tutti i livelli (servizi, allocazione delle risorse, flow chart), assicurando il monitoraggio della fase attuativa delle strategie; □d. valutare gli impegni esistenti in termini di prodotti/servizi e risultati e la qualità dei piani strategici ed operativi. Accertarsi del livello di raggiungimento degli obiettivi e adattare conseguentemente politiche e strategie; □e. rivedere sistematicamente rischi e opportunità (ad es. attraverso analisi SWOT) e identificare i fattori critici di successo attraverso una regolare valutazione degli stessi nel contesto organizzativo (inclusi cambiamenti a livello politico); □f. bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo e con i bisogni dei portatori di interesse; □g. valutare bisognosa necessità di riorganizzare e migliorare strategie e metodi di pianificazione; □h. definire una politica che tenga conto della relazione tra istruzione/formazione e impiego, tra insegnamento e ricerca e del loro impatto sulla società; □i. sviluppare una politica relativa all'impatto sulla società che vada oltre la mission educativa e formativa dell'istituzione

### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

#### *Punti di forza*

- Sono sviluppati e ampiamente applicati metodi per monitorare, misurare e valutare le performance dell'istituzione, con il monitoraggio della fase attuativa delle strategie; □
- Gli impegni esistenti sono valutati in termini di prodotti/servizi e risultati e la qualità dei piani strategici ed operativi, vengono monitorati i livelli di raggiungimento degli obiettivi e adattati conseguentemente politiche e strategie;

#### *Aree da migliorare*

- Definire una politica che tenga conto della relazione tra istruzione/formazione e impiego, tra insegnamento e ricerca e del loro impatto sulla società;
- Sviluppare una politica relativa all'impatto sulla società che vada oltre la mission educativa e formativa dell'istituzione

#### *Idee per il miglioramento*

-

#### *Evidenze*

#### *Punteggio*

Plan: 70 - Do: 60 - Check: 70 - Act: 60 - Totale



## **Criterio 2: Politiche e strategie**

### **3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione**

Esempi:

a. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in piani e attività e collegarli ai processi chiave;▫b. coinvolgere i portatori di interesse nell'implementazione di strategie e politiche;▫c. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in corrispondenti piani e compiti significativi per l'istituzione nel suo complesso, le sue diverse articolazioni organizzative e gli individui all'interno dell'istituzione;▫d. sviluppare canali interni all'organizzazione per la comunicazione di obiettivi, piani e compiti (progetti scolastici, piani educativi, didattici, sociali e culturali, carte dei servizi, etc.);▫e. sviluppare e applicare metodi per misurare la performance dell'istituzione a tutti i livelli, ad es. per stabilire il rapporto tra risorse e output (efficienza) e tra output e outcome (efficacia);▫f. definire e assicurare monitoraggio e follow-up da parte degli organi gestionali (consigli, collegi, comitati locali, etc.)

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

- Gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione vengono di norma tradotti in corrispondenti piani e compiti significativi per l'istituzione nel suo complesso, nelle sue diverse articolazioni organizzative
- Vengono coinvolti i portatori di interesse nell'impresa trazione di strategie e di politiche;

#### *Punti di forza*

- Vengono sviluppati e applicati metodi per misurare la performance dell'istituzione a tutti i livelli
- Vengono definiti e assicurati il monitoraggio e il follow-up da parte degli organi gestionali;

#### *Aree da migliorare*

- Andrebbero sviluppati migliori e maggiori canali interni all'organizzazione per la comunicazione di obiettivi, piani e compiti (progetti scolastici, piani educativi, didattici, sociali e culturali, carte dei servizi, etc.);

#### *Idee per il miglioramento*

- Ogni volta che viene presentato un progetto, potrebbe essere preparato un Abstract sintetico che ne descriva i punti chiave e lasciarlo sul sito nell'area "In evidenza".

Evidenze

Punteggio

Plan: 70 - Do: 60 - Check: 70 - Act: 60 - Totale 6

## **Criterio 2: Politiche e strategie**

### **4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione**

□Esempi:□

- a. creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il benchlearning, la creazione di condizioni che favoriscano l'apprendimento organizzativo quali, ad esempio, i laboratori, ponendo attenzione al valore del pensiero e della pianificazione strategici;
- b. monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni relativi al cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione e innovazione; indicatori interni possono essere, ad esempio, il tasso di assenteismo dei discenti e del personale, i tassi di abbandono, i reclami di genitori e discenti. Un indicatore esterno può essere rappresentato dai reclami dei partner;□
- c. pianificare i cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione (ad es. diffondendo i servizi di rete) sulla base di un confronto con i portatori di interesse;
- d. garantire lo sviluppo di un sistema efficiente di gestione del cambiamento che consenta di monitorare i progressi nell'innovazione;□
- e. assicurare e ottimizzare le risorse necessarie per implementare i cambiamenti pianificati;
- f. consultare tutti i partners, incluse le associazioni di settore più rappresentative, su□ cambiamenti pianificati e la loro implementazione;□
- g. bilanciare gli approcci top-down e bottom-up nell'implementazione dei cambiamenti all'interno dell'istituzione;
- h. governare efficacemente il processo del cambiamento attraverso, ad esempio, progetti di benchmarking e confronto delle performance, gruppi di coordinamento, report di follow-up, etc.;
- i. aggiornare i curricula tenendo in considerazione le innovazioni sociali, professionali, scientifiche, accademiche e altre ancora.

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### ***Punti di forza***

- d. Viene garantito lo sviluppo di un sistema efficiente di gestione del cambiamento che consenta di monitorare i progressi nell'innovazione;□
- i. I curricula sono aggiornati tenendo in considerazione le innovazioni sociali, professionali, scientifiche, accademiche e altre ancora.

##### ***Aree da migliorare***

- nessuna

##### ***Idee per il miglioramento***

- nessuna

##### **Evidenze**

##### **Punteggio**

Plan: 90 - Do: 90 - Check: 90 - Act: 90 - Totale 90

## **Criterio 3: Personale**

### **3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie**

□Esempi:□

- a. analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri del personale, tenendo in considerazione□i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse;□
- b. sviluppare e comunicare la politica di gestione delle risorse umane adottata in coerenza□con le strategie e i piani dell'organizzazione, prendendo in considerazione, ad esempio, la necessità di futuri sviluppi di competenze ulteriori
- c. assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati e bilanciare compiti e responsabilità;□
- d. supportare il personale nello sviluppo e/o nell'utilizzo delle nuove tecnologie e nell'implementazione dell'e-Gov (ad esempio offrendo al personale le necessarie opportunità di formazione, dialogo, assistenza...);
- e. utilizzare appropriati schemi di lavoro relativi ai piani di sviluppo e di reclutamento;
- f. sviluppare e concordare (con il personale) una chiara politica che comprenda criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e□l'assegnazione degli incarichi;□
- g. assicurare chiarezza e comprensione rispetto al reclutamento e alla distribuzione di compiti□e responsabilità ad esempio attraverso schemi di lavoro appropriati;□
- h. definire le competenze gestionali e di leadership necessarie per definire i profili di□reclutamento;
- i. gestire il reclutamento e lo sviluppo delle carriere professionali con imparzialità, garantendo□pari opportunità, il rispetto per le persone diversamente abili e per ogni tipo di differenza (di genere, orientamento sessuale, età, appartenenza culturale e religione), salvaguardando al tempo stesso i piani educativi e i requisiti formativi e didattici;□
- j. assicurare quelle condizioni che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale;
- k. tenere in particolare considerazione i bisogni dei dipendenti svantaggiati e diversamente abili

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### **Punti di forza**

- c. Viene assicurato (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati e bilanciare compiti e responsabilità;□
- d. Il personale è supportato nello sviluppo e/o nell'utilizzo delle nuove tecnologie e nell'implementazione dell'e-Gov (ad esempio offrendo al personale le necessarie opportunità di formazione, dialogo, assistenza...);

##### ***Aree da migliorare***

- b. Maggior sviluppo e comunicazione più efficace della politica di gestione delle risorse umane adottata in coerenza□con le strategie e i piani dell'organizzazione, prendendo in considerazione, ad esempio, la necessità di futuri sviluppi di competenze ulteriori
- f. Più ampio sviluppare e un dialogo più efficace (con il personale) per concordare una chiara politica che comprenda criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e□l'assegnazione degli incarichi;□

##### ***Idee per il miglioramento***

- comunicare in maniera più chiara e costante queste strategie e politiche sul personale

##### **Evidenze**

##### **Punteggio**

Plan: 80 - Do: 60 - Check: 70 - Act: 70 - Totale 70

### **Criterio 3: Personale**

#### ***Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione***

□Esempi:

- a. identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera istituzione;
- b. discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Questo include l'accordo su un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri individuali e dell'organizzazione (con la distinzione, ad esempio, fra attività formative obbligatorie e opzionali);
- c. sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutto il personale; □
- d. sviluppare competenze di gestione, di leadership e di relazione con il personale, i discenti, le famiglie e i partner;
- e. sviluppare e promuovere metodologie di formazione aggiornate (approcci multimediali, e-learning, blended learning, ricerca-azione, ecc);
- f. promuovere la mobilità interna ed esterna del personale; □
- g. pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi, dei conflitti di interesse e sul codice di condotta; □
- h. valutare gli impatti dei piani di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività □ attraverso il monitoraggio, l'analisi costi/benefici, l'effettiva comunicazione dei contenuti formativi a tutto il personale e misurarne l'impatto sulle pratiche educative / metodologie.

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### **Punti di forza**

- a. Sono ben identificate le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera istituzione;
- e. sono sviluppate e promosse metodologie di formazione aggiornate (approcci multimediali, e-learning, blended learning, ricerca-azione, ecc);

##### ***Aree da migliorare***

- b. Dovrebbe essere migliorata la fase che concerne il discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Questo include l'accordo su un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri individuali e dell'organizzazione (con la distinzione, ad esempio, fra attività formative obbligatorie e opzionali);
- h. Dovrebbero essere maggiormente valutare gli impatti dei piani di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività □ attraverso il monitoraggio, l'analisi costi/benefici, i contenuti formativi, attraverso la comunicazione a tutto il personale e misurarne l'impatto sulle pratiche educative / metodologie.

##### ***Idee per il miglioramento***

- nessuna

##### **Evidenze**

##### **Punteggio**

Plan: 80 - Do: 60 - Check: 70 - Act: 70 - Totale 70



### **Criterio 3: Personale**

#### ***3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment***

Esempi:

- a. ricercare l'accordo/consenso con il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- b. promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo
- c. creare proattivamente un ambiente che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (modelli per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, brainstorming);▫
- d. coinvolgere il personale e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- e. condurre regolarmente indagini sul personale e pubblicarne i relativi risultati / sintesi / interpretazioni;
- f. garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sulle figure di leadership;
- g. consultare i rappresentanti del personale (ad es. i sindacati)

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

Punti di forza

- d. I rappresentanti del personale sono coinvolti nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- e. Sono svolte regolarmente indagini sul personale e sono pubblicati i relativi risultati / sintesi / interpretazioni;

#### ***Aree da migliorare***

- a. Dovrebbe essere maggiormente ricercato l'accordo/consenso con il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- b. Dovrebbe essere promossa una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo
- c. Dovrebbe essere creato un ambiente che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (modelli per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, brainstorming);▫

#### ***Idee per il miglioramento***

- *Più occasioni di scambio, formali e informali*

Evidenze

Punteggio

Plan: 50 - Do: 40 - Check: 60 - Act: 50 - Totale 50

## **Criterio 4: Partnership e risorse**

### ***4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave***

Esempi:

identificare i partner strategici e la natura delle relazioni ad es. acquirente\venditore\coproduttore, (partnership fra l'istituzione e le aziende, fra l'istituzione e altre pubbliche amministrazioni, fra istituzioni, gemellaggi a livello europeo, programmi di mobilità nazionali, regionali e scambi a livello europeo)<sup>5</sup>;  
stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni e con il loro contenuto;  
definire i compiti di gestione e le responsabilità di ciascuna delle parti, inclusi i controlli e la valutazione;  
monitorare regolarmente e valutare i processi, i risultati e il coinvolgimento complessivo nelle partnership;  
stimolare e organizzare partnership orientate all'esecuzione di specifici compiti e sviluppare e attuare progetti congiunti con altre istituzioni pubbliche;  
creare le condizioni per scambi di personale fra partner<sup>6</sup>;  
stimolare la realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale;  
implementare e stimolare la creazione di partnership tra facoltà/ sezioni/ dipartimenti/ ordini e gradi di scuola ecc.;  
sviluppare partnership multifunzionali usando differenti risorse per contribuire al processo educativo dei discenti e alla formazione dei docenti in una prospettiva di apprendimento continuo. Ciò include servizi di assistenza medica, sociale, psicologica, di prevenzione dell'abbandono scolastico, di educazione alla salute e alla sicurezza, nonché servizi offerti da associazioni culturali e sportive.

### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

#### **Punti di forza**

- sono stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni e con il loro contenuto;
- vengono sviluppate partnership multifunzionali usando differenti risorse per contribuire al processo educativo dei discenti e alla formazione dei docenti in una prospettiva di apprendimento continuo.

#### ***Aree da migliorare***

- necessità di identificare i partner strategici e la natura delle relazioni ad es. acquirente\venditore\coproduttore, (partnership fra l'istituzione e le aziende, fra l'istituzione e altre pubbliche amministrazioni, fra istituzioni, gemellaggi a livello europeo, programmi di mobilità nazionali, regionali e scambi a livello europeo)<sup>5</sup>;
- necessità di stimolare e organizzare partnership orientate all'esecuzione di specifici compiti e sviluppare e attuare progetti congiunti **con altre istituzioni pubbliche**;

#### ***Idee per il miglioramento***

- favorire le partnership con enti ed istituzioni pubbliche in base ai territori di provenienza dei ragazzi, sia provinciali ma anche nazionali e internazionali in caso di ragazzi stranieri;

#### **Evidenze**

#### **Punteggio**

Plan: 80 - Do: 60 - Check: 70 - Act: 50 - Totale 65

#### **Criterio 4: Partnership e risorse**

##### **4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/ clienti**

Sviluppare e implementare relazioni con **i discenti/le famiglie**

Esempi:

assicurare una politica attiva di informazione (circa la gestione dell'organizzazione, i poteri e la giurisdizione delle autorità interne ed esterne, l'organizzazione complessiva, i processi organizzativi, le procedure, le delibere, gli incontri degli organi collegiali, ecc...);

incoraggiare il coinvolgimento attivo dei discenti/delle famiglie stimolandoli/le ad esprimere i loro bisogni e necessità e sostenere i loro rappresentanti e/o le loro associazioni;

incoraggiare il coinvolgimento dei discenti / delle famiglie nello sviluppo di piani d'azione relativi alla gestione dell'organizzazione e ai processi decisionali ;

essere aperti ad idee, suggerimenti e reclami dei discenti/delle famiglie. Definire e usare meccanismi appropriati per raccogliarli (ad es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, box per i reclami, sondaggi di opinione, ecc...), elaborare le informazioni così ottenute e diffondere i risultati;

assicurare la trasparenza dell'organizzazione, delle sue decisioni e delle sue attività (ad es. attraverso la pubblicazione di rapporti annuali, conferenze stampa e la diffusione di informazioni su Internet).

##### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

###### **Punti di forza**

- viene in più occasioni incoraggiato il coinvolgimento attivo dei discenti/delle famiglie stimolandoli/le ad esprimere i loro bisogni e necessità e sostenere i loro rappresentanti e/o le loro associazioni;
- l'istituto è aperto ad idee, suggerimenti e reclami dei discenti/delle famiglie e usa meccanismi appropriati per raccogliarli (ad es. questionari, sondaggi di opinione, ecc...), elabora le informazioni così ottenute e diffonde i risultati;

###### ***Aree da migliorare***

- *dovrebbe essere migliorata* la politica attiva di informazione (circa la gestione dell'organizzazione, i poteri e la giurisdizione delle autorità interne ed esterne, l'organizzazione complessiva, i processi organizzativi, le procedure, le delibere, gli incontri degli organi collegiali, ecc...);

###### ***Idee per il miglioramento***

-

###### **Evidenze**

###### **Punteggi**

Plan: 80 - Do: 50 - Check: 80 - Act: 50 - Totale 65



#### Criterio 4: Partnership e risorse

##### ***4.3. Gestire le risorse finanziarie***

Esempi:

assicurare che le risorse finanziarie siano gestite nel miglior modo possibile allineando la gestione finanziaria agli obiettivi strategici;  
 assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;  
 assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie e basare le decisioni finanziarie (ad es. investimenti e controlli) su analisi dei costi/benefici;  
 introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria (ad es. budget pluriennale, di programma o progetto, attenti anche alla dimensione relativa alla differenza di genere, ecc...);  
 analizzare rischi e outcome potenziali delle decisioni finanziarie;  
 monitorare costantemente i costi dei corsi di formazione e dei servizi offerti dall'organizzazione, inclusi i costi del personale, coinvolgendo nel processo di analisi il personale coinvolto nell'erogazione dei servizi;  
 delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo centralizzati;  
 sviluppare e introdurre sistemi di controllo finanziario moderni ed efficienti (ad es. audit interni, ecc...) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari presso tutto il personale;  
 utilizzare strategicamente le informazioni derivanti da un sistema di contabilità analitico/finanziario perseguendo la trasparenza nella gestione;  
 ridurre l'allocazione dei costi;  
 introdurre analisi comparative dei costi (ad es. benchmarking) confrontandosi con istituzioni e organizzazioni diverse;  
 includere nei budget dati di performance non finanziari;  
 (cercare di) adattare il budget finanziario a quello disponibile nel corrispondente anno scolastico/accademico.

##### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio

**Essendo la gestione finanziaria un aspetto molto delicato dell'attività di un ente/istituzione, e dato il mio recente inserimento, non ho strumenti conoscitivi e concettuali per poter esprimere un parere.**





**Centro Risorse CAF**  
Per l'autovalutazione e il miglioramento continuo

#### **Criterio 4: Partnership e risorse**

##### ***Gestire le informazioni e la conoscenza***

Esempi:

sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, un sistema di processi per gestire, conservare e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione;

assicurare l'acquisizione, l'elaborazione e l'utilizzo efficace delle informazioni pertinenti provenienti dall'esterno;

assicurare, per quanto possibile, che venga conservato e consolidato all'interno dell'organizzazione il patrimonio di conoscenze e informazioni del personale che lascia l'organizzazione.

monitorare costantemente le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione assicurandone la rilevanza, correttezza, affidabilità, e l'allineamento con la pianificazione strategica e i bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse;

assicurare a tutto il personale l'accesso alle informazioni e alla conoscenza (materiali e supporti didattici, dati) incluse quelle relative ai cambiamenti interni e ai processi di miglioramento, in base ai compiti e ai ruoli, sviluppando canali interni di informazione quali, ad esempio, intranet, bacheche digitali, newsletter, ecc;

assicurare l'accesso alle – e lo scambio delle - informazioni pertinenti e affidabili a tutti i portatori d'interesse presentando informazioni e dati in formati “amichevoli” (user friendly).

##### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

###### **Punti di forza**

- vengono sviluppati, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, sistemi di processi per gestire, conservare e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione;

###### ***Aree da migliorare***

- dovrebbe essere maggiormente assicurato l'accesso a tutto il personale l'accesso alle informazioni e alla conoscenza (materiali e supporti didattici, dati) incluse quelle relative ai cambiamenti interni e ai processi di miglioramento, in base ai compiti e ai ruoli, sviluppando canali interni di informazione quali, ad esempio, intranet, bacheche digitali, newsletter, ecc;
- dovrebbe essere maggiormente assicurato l'accesso alle – e lo scambio delle - informazioni pertinenti e affidabili a tutti i portatori d'interesse presentando informazioni e dati in formati “amichevoli” (user friendly).

###### ***Idee per il miglioramento***

- dovrebbero essere migliorati i canali comunicativi: non solo la comunicazione ufficiale in pdf sul sito, non solo la pagina del sito, **ma un sistema di newsletter sintetiche, essenziali e che rimandano ai link sul sito o forniscono informazioni utili eventualmente da approfondire in altro modo.**

###### **Evidenze**

###### **Punteggio**

Plan: 40 - Do: 40 - Check: 40 - Act: 40 - Totale 40



#### **Criterio 4: Partnership e risorse**

##### ***4.5..Gestisca la tecnologia***

###### *Esempi:*

attuare una politica integrata di gestione delle tecnologie coerente con gli obiettivi strategici e operativi;  
applicare efficientemente le tecnologie per:

- gestire le attività;
  - gestire la conoscenza;
  - sostenere le attività di apprendimento e di miglioramento;
  - sostenere l'interazione con i portatori d'interesse e i *partner*;
  - sostenere lo sviluppo e la gestione dei *network* interni ed esterni;
  - gestire le risorse finanziarie;
- essere attenti ai progressi tecnologici e implementare innovazioni significative.

###### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

###### **Punti di forza**

- l'istituto è attento ai progressi tecnologici e implementare innovazioni significative.
- vengono applicate efficientemente le tecnologie per - sostenere le attività di apprendimento e di miglioramento;

###### *Aree da migliorare*

*Dovrebbero essere applicate efficientemente le tecnologie per:*

- gestire la conoscenza;
- sostenere l'interazione con i portatori d'interesse e i *partner*;
- sostenere lo sviluppo e la gestione dei *network* interni ed esterni;

###### *Idee per il miglioramento*

- *utilizzare migliori strumenti informatici per una comunicazione che integri note ufficiali, avvisi, informazioni utili, scadenze ecc.. attraverso un sistema di news letter - notifiche nelle app - ambiente "social".*

###### **Evidenze**

###### **Punteggio**

Plan: 50 - Do: 40 - Check: 50 - Act: 40 - Totale 45

#### **Criterio 4: Partnership e risorse**

##### ***Gestisca le infrastrutture***

###### *Esempi:*

- bilanciare efficacia ed efficienza delle infrastrutture con i bisogni e le aspettative dei discenti/delle famiglie (ad es. la centralizzazione degli edifici rispetto alla decentralizzazione degli stessi, allocazione delle strutture, riorganizzazione dei corsi, accessibilità tramite i trasporti pubblici, ecc );
- assicurare un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi, ( ad es. gli uffici *open space* rispetto agli uffici singoli o agli uffici mobili) e delle attrezzature tecniche (ad es. numero di PC, fotocopiatrici, videoproiettori per servizio), tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e operativi, i bisogni individuali del personale, la cultura locale, i vincoli fisici, ecc;
- garantire un utilizzo efficace ed efficiente degli edifici e delle attrezzature, in particolare quelle tecnologiche, tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e operativi, i bisogni individuali dei discenti/delle famiglie e del personale, nonché la cultura locale, i vincoli fisici, ecc.;
- assicurare un uso dei servizi di trasporto e dei servizi energetici efficiente, economico e sostenibile;
- assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale, dei discenti/delle famiglie e di altri eventuali utenti (ad es. accesso ai parcheggi o al trasporto pubblico per i diversamente abili);
- garantire e monitorare il mantenimento di edifici, uffici e attrezzature nel rispetto dei vincoli ambientali e assicurando efficienza ed economicità dei costi relativi;
- sviluppare una politica integrata per la gestione dei beni fisici, incluso il loro riciclaggio/eliminazione in condizioni di sicurezza, ad es. attraverso una gestione diretta o appaltando all'esterno.

###### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

###### **Punti di forza**

- viene garantito un utilizzo efficace ed efficiente degli edifici e delle attrezzature, in particolare quelle tecnologiche, tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e operativi, i bisogni individuali dei discenti/delle famiglie e del personale, nonché la cultura locale, i vincoli fisici, ecc.;
- viene assicurata un'adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale, dei discenti/delle famiglie e di altri eventuali utenti (ad es. accesso ai parcheggi o al trasporto pubblico per i diversamente abili);

###### *Aree da migliorare*

Non so rispondere

###### *Idee per il miglioramento*

Non so rispondere

###### **Evidenze**



## **Criterio 5: Processi**

### ***5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica***

#### *Esempi:*

identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi chiave, assicurando che essi supportino gli obiettivi strategici;

identificare i titolari dei processi e assegnare loro la responsabilità;

coinvolgere il personale ed altri portatori di interesse esterni nella progettazione e sviluppo dei processi chiave;

destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;

raccogliere, registrare e recepire i requisiti previsti dalla normativa e da altre forme di regolamentazione riguardanti i processi dell'organizzazione, analizzandoli e avanzando proposte di snellimento dei processi stessi;

introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di *performance* orientati al discente;

coordinare e gestire l'interrelazione tra i processi;

monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi dell'organizzazione (ad es. efficienza, qualità, efficacia);

migliorare i processi, insieme ai principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);

analizzare e valutare i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante;

identificare, progettare e realizzare processi di miglioramento dei servizi per i discenti/le famiglie favorendo, ad esempio, servizi basati sul principio del punto unico di erogazione (tutor, sportelli unici) e comunicarli agli *stakeholder*;

misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi e fare *benchlearning* per orientare al miglioramento.

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### ***Punti di forza***

- vengono raccolti, registrati e recepiti i requisiti previsti dalla normativa e da altre forme di regolamentazione riguardanti i processi dell'organizzazione, analizzandoli e avanzando proposte di snellimento dei processi stessi;
- sono monitorati e valutati gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi dell'organizzazione (ad es. efficienza, qualità, efficacia);

##### ***Aree da migliorare***

- migliorare i processi, insieme ai principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);
- dovrebbero essere maggiormente analizzati e valutati i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante;

##### ***Idee per il miglioramento***

Evidenze

Punteggio

Plan: 80 - Do: 60 - Check: 40 - Act: 40 - Totale 55

22



### **Criterio 5: Processi**

#### ***Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/ cliente***

##### **5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati a discenti/famiglie/ cittadini/clienti**

#### ***Esempi:***

- coinvolgere i discenti/le famiglie e altri *stakeholder* nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/ *feedback*/ *focus group*/ sondaggi sull'adeguatezza e l'efficacia dei servizi o prodotti, tenendo conto degli aspetti legati alla diversità e alle differenze anche di genere);
- coinvolgere i discenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di standard di qualità per i servizi, i prodotti e le informazioni;
- definire linee guida e regolamenti chiari per informare gli studenti/le famiglie e i portatori di interesse usando un linguaggio facilmente comprensibile;
- coinvolgere i discenti/le famiglie e altri principali portatori di interesse nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione;
- assicurare la disponibilità di informazioni appropriate e affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i discenti/le famiglie e gli altri principali portatori di interesse;
- promuovere l'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili, documentazione disponibile in una pluralità di formati e con linguaggi appropriati, come Internet, *poster*, opuscoli, *Braille*);
- promuovere la comunicazione elettronica e l'interazione con gli studenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse;
- introdurre sistemi funzionali per la gestione delle richieste e dei reclami;
- fornire opportunità per l'apprendimento continuo e discuterne con i discenti/le famiglie;
- essere proattivi nell'integrare e rafforzare continuamente le abilità e le competenze acquisite (personali e professionali);
- valutare e migliorare l'adeguatezza dei servizi offerti ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di interesse conducendo indagini regolari.

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### ***Punti di forza***

- è ben promossa la comunicazione elettronica e l'interazione con gli studenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse;
- viene spesso valutata e migliorata l'adeguatezza dei servizi offerti ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di interesse conducendo indagini regolari.

##### ***Aree da migliorare***

- coinvolgere maggiormente i discenti/le famiglie e altri principali portatori di interesse nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione;

##### ***Idee per il miglioramento***

- introdurre sistemi funzionali per la gestione delle richieste e dei reclami utilizzando strumenti del web 2.0

Evidenze

Punteggio

Plan: 80 - Do: 60 - Check: 80 - Act: 60 - Totale 70

23



### **Criterio 5: Processi**

#### **5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti**

*Esempi:*

apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello locale, nazionale e internazionale;

coinvolgere i portatori di interesse nelle innovazioni (ad es. sperimentando nuovi servizi amministrativi elettronici e soluzioni quali, ad esempio, la scuola virtuale, e-campus, e- learning);

rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni;

identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione e al rinnovamento.

*Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Punti di forza*

- i portatori di interesse sono coinvolti nelle innovazioni (ad es. la scuola virtuale, e- learning);

*Aree da migliorare*

- dovrebbero essere identificati, analizzati e superati attivamente gli ostacoli all'innovazione e al rinnovamento.

*Idee per il miglioramento*

*non so rispondere*

Evidenze

Punteggio

Plan: 80 - Do: 60 - Check: 80 - Act: 60 - Totale 70



Criterio 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente

*I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente*

*Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio





**Criterio 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente**

Un indicatore di orientamento al cittadino/cliente

*Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



### Criterio 7: Risultati relativi al personale

7.

*Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



**Criterio 7: Risultati relativi al personale**



*Sintesi complessiva del sottocriterio Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



#### Criterio 8: Risultati relativi alla società

I



##### **8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse**

*Sintesi complessiva del sottocriterio Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio





## Criterio 8: Risultati relativi alla società

*Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione*

*Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



### Criterio 9: Risultati delle performance chiave

#### *9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi*

*Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## Criterio 9: Risultati delle performance chiave

### **9.2 I risultati interni**

*Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio