

# Rapporto DI AUTOVALUTAZIONE

Amministrazione/Ufficio	
-------------------------	--

## Presentazione dell'Amministrazione

La presentazione dovrebbe essere di massimo 2 pagine e contenere i seguenti elementi:

- La tipologia di amministrazione/Settore
- Una breve storia in relazione al contesto in cui opera (max 1/2 pagina)
- I principali servizi erogati
- Le principali partnership stabilite
- I principali stakeholder (interni ed esterni) di riferimento
- L'organigramma

## Presentazione del processo di autovalutazione svolto

In massimo una pagina descrivere le modalità attraverso le quali:

E' stato realizzato il processo di autovalutazione (avendo come riferimento gli step da 1 a 6 delle linee guida del modello)

È stato definito e avviato il piano di miglioramento (avendo come riferimento gli step 7,8 e 9 delle linee guida del modello CAF)

Sono stati raccolti i dati e le evidenze relative ai fattori abilitanti e ai risultati, e individuate le priorità di intervento

## **Critero 1: Leadership**

### **1.1. 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. 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.

#### *Punti di forza*

Mission e vision chiare e condivise

Sollecito a mantenere codici di condotta condivisi

Incremento annuale dei portatori di interesse esterni in base alle esigenze formative degli alunni

#### *Aree da migliorare*

Velocizzare la comunicazione esterna

## Idee per il miglioramento

Creare lista partners della scuola condivisa per agevolare i rapporti

## Evidenze

P.T.O.F.

Verbali riunioni collegiali

Progetti con enti diversi

Codice privacy

Formazione sulla sicurezza

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	65



## **Critero 1: Leadership**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. sviluppare, attraverso l'uso delle tecnologie disponibili, un sistema di gestione 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;
- b. definire responsabilità di gestione/di guida (*flow chart dell'organizzazione*), compiti e competenze;
- c. definire obiettivi strategici misurabili e risultati attesi concertandoli per l'intera organizzazione in relazione alla *mission* da realizzare;
- d. definire 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;
- e. definire la strategia *net/e-government* e allinearla con gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione;
- f. stabilire un sistema informativo che includa attività di *audit* e *monitoring* interne;
- g. definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il *project management* e il lavoro di gruppo;
- h. applicare stabilmente standard di riferimento del TQM, quali il modello CAF o l'EFQM;
- i. sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi strategici e operativi (ad es. *Balanced Scorecard*) ad ogni livello dell'istituzione;
- j. definire sistemi di *Quality Management* ad esempio sistemi di accreditamento o di certificazione quali ISO 9001-2000 o altri specifici per il settore educativo;
- k. formalizzare sistemi di cooperazione interni ad esempio tra i servizi amministrativi e finanziari;

- l. identificare e definire le priorità per i cambiamenti che devono essere implementati relativamente ai metodi di gestione dell'istituzione e delle sue attività;
- m. comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni di tali cambiamenti al personale e ai portatori di interesse.

### *Punti di forza*

I compiti da svolgere sono elencati in modo esaustivo nel primo Collegio docenti ed assegnati a seguito di presentazione di schede individuali precise quanto ad obiettivi e finalità. Tali schede sono poi ulteriormente condivise con tutto il personale docente nel collegio di ottobre

### *Aree da migliorare*

Monitoraggio studenti diplomati sullo stato di occupazione o disoccupazione ed indagine su quanti sono stati chiamati a lavorare da aziende frequentate in Alternanza scuola lavoro

### *Idee per il miglioramento*

Report biennale

### *Evidenze*

P.T.O.F.

Sintesi attività P.T.O.F.

Verbali organi collegiali

Schede attività funzionali

Questionari (docenti e di soddisfazione)

### *Punteggio*

<i>Punteggio plan</i>	<i>70</i>	<i>Punteggi</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>60</i>	<i>Punteggi</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>	<i>Punteggi</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>60</i>	<i>Punteggi</i>

**PUNTEGGIO ATTRIBUITO**

62,5

**PUNTEGGIO**





## **Critero 1: Leadership**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b. dimostrare la propria disponibilità al cambiamento, considerando i *feedback* costruttivi proposti dagli altri;
- c. mantenere il personale regolarmente informato su tutti i temi di interesse o su quelli relativi alle questioni chiave dell'istituzione;
- d. supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell'organizzazione;
- e. stimolare, incoraggiare e creare le condizioni per la delega di autorità, responsabilità e *expertise (empowerment)*;
- f. promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale dell'istituzione a fornire suggerimenti e a essere proattivi nel lavoro quotidiano;
- g. riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo<sup>3</sup>;
- h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni e alle problematiche individuali del personale;
- i. discutere le *performance* individuali con il personale.

#### *Punti di forza*

Ascolto attivo al cambiamento verso il personale che si occupa direttamente delle singole attività

Progressivo aumento dell' *empowerment*

#### *Aree da migliorare*

Distribuzione dei compiti tra i docenti secondo un criterio di ripartizione equa a turnazione affinché tutte le aree di gestione siano coperte

## Idee per il miglioramento

Approvazione di un sistema di turnazione delle aree scoperte nel collegio docenti

## Evidenze

Questionari *Customer satisfaction*

Documenti relativi a CAF e SNV

Verbali organi collegiali

Verbale prima assemblea di classe ottobre

Comunicazioni a firma dei responsabili delle varie aree

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	72.5



## **Criterio 1: Leadership**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. identificare le decisioni politiche che influiscono sull'istituzione;
- b. assicurare che gli obiettivi e le finalità dell'istituzione siano coerenti con le decisioni politiche;
- c. mantenere contatti proattivi e regolari con le autorità politiche; rapportarsi alle gerarchie esecutive e legislative competenti<sup>4</sup>;
- d. sviluppare e mantenere *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);
- e. coinvolgere le autorità politiche e altri portatori di interesse nella definizione degli *output* e degli *outcome* e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione;
- f. adoperarsi 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;
- g. sviluppare strategie di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati indirizzate ai portatori di interesse;
- h. partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.

#### *Punti di forza*

La scuola gode sicuramente di un'immagine positiva e di alta considerazione da parte di enti privati e pubblici e viene molto spesso chiamata a partecipare ad iniziative e progetti della provincia di forte impatto sociale.

#### *Aree da migliorare*

Promozione della scuola tra gli studenti delle scuole medie

## Idee per il miglioramento

Laboratori estivi

Collaborazione permanente con operatore ASL

## Evidenze

P.T.O.F. – Parti 2. Presentazione dell’Istituto, che inizia a p. 5; 3. Identità dell’Istituto, che inizia a p. 9 (vedere soprattutto “Mandato istituzionale”, “Vision, Missione, Valori”, “Principali aree strategiche di intervento connesse alla missione e per ciascuna di esse gli out come previsti”; 14. Metodologia seguita per l’elaborazione del P.T.O.F., che inizia a p. 100

RAV di SNV, parte 3B.7 Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie, Subarea: Collaborazione con il territorio, pp. 135-143

Progetto Alternanza Scuola-Lavoro

Intervista al DS, punto 1.4

Convenzione con la Croce Rossa di Grosseto

Progetto CAP 58100 – Nuove Piazze

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>65</b>





## **Critero 2: Politiche e strategie**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*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).

#### *Punti di forza*

La scuola è molto attenta ad implementare le risultanze occupazionali dei suoi studenti attraverso il progetto di Alternanza Scuola Lavoro, cercando di stabilire rapporti con aziende in linea con i propri percorsi formativi

#### *Aree da migliorare*

Area dei desiderata degli studenti e dei genitori

#### *Idee per il miglioramento*

Questionario informatico dove gli studenti ed i genitori possano, attraverso domande aperte, delineare i servizi che vorrebbero fossero offerti dalla scuola che frequentano e che frequentano i figli

## Evidenze

Progetto Alternanza Scuola Lavoro

## Punteggio

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







## **Critero 2: Politiche e strategie**

### **2.2 *Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili***

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *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.

#### *Punti di forza*

I monitoraggi sono adeguatamente programmati in itinere e a fine attività attraverso questionari e schede di funzione strumentale

#### *Aree da migliorare*

Sarebbe opportuno aver chiari i fondi potenzialmente spendibili per ogni area

organizzativa. Questo non significa ovviamente doverli utilizzare per forza ma nel caso ci fossero idee per l'implementazione ed il miglioramento dei risultati in una data area chi se ne occupa potrebbe ragionevolmente pensare a quanti fondi ha a disposizione

## *Idee per il miglioramento*

Schema chiaro e pubblicato in area riservata sotto forma di tabella con fondi collegati alle aree organizzative

## Evidenze

Questionari *Customer satisfaction* (perché costituiscono uno strumento per indagare i bisogni dei portatori di interesse e dare, successivamente, risposta a questi)

P.T.O.F. – Parte su Obiettivi strategici, p. 24, e Obiettivi operativi, che inizia a p. 24: queste parti ci danno un'idea chiara sulle politiche e le strategie della scuola

Intervista al DS – punto 2.2

Rendicontazione sociale (della rendicontazione mando una bozza; più che leggere le varie parti, sarà utile consultarne l'indice e l'impostazione, per farci capire come la scuola analizzi i risultati delle varie azioni didattiche, strategiche, organizzative messe in campo, per poter poi, in base a questi, sviluppare, rivedere, aggiornare politiche e strategie)

Scheda monitoraggio funzione in itinere e finale

## Punteggio

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





## **Critério 2: Politiche e strategie**

### **2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*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, 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 relazioni 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).

#### *Punti di forza*

La scuola cerca di incrementare il coinvolgimento dei portatori di interesse nell'attuazione delle proprie strategie e politiche soprattutto per ciò che riguarda le tematiche di prevenzione. Nella particolare area della lotta al bullismo e cyberbullismo, ad esempio, sono stati attuati progetti con enti diversi al fine di ottenere una panoramica completa del fenomeno analizzandolo sotto vari punti di vista.

#### *Aree da migliorare*

Monitoraggio su esito progetti bullismo: questionari iniziali e finali sia per studenti che per docenti. Per studenti per verificare il loro punto di vista iniziale e finale sul fenomeno in ambito scolastico. Per i docenti per monitorare l'incidenza del fenomeno dentro la scuola.

#### *Idee per il miglioramento*

Monitoraggio tramite questionari in aula con mezzi informatici per gli studenti e monitoraggio in seno ai CdC del mese di maggio per i docenti.

## Evidenze

P.T.O.F. – Parte su Obiettivi strategici, p. 24, e Obiettivi operativi, che inizia a p. 24: per prendere visione delle politiche e delle strategie della scuola

Intervista al DS – punto 2.3

Attività P.T.O.F.: da queste si capisce come gli Obiettivi strategici e gli Obiettivi operativi del P.T.O.F. si articolano e si concretizzano in attività

Piani di miglioramento di SNV e CAF: si consiglia di consultare la versione sintetica inserita nel P.T.O.F. (6.1 Il Piano di miglioramento 2015/2018) alle pp. 21-23; da questi si evince l'impegno della scuola per migliorare le criticità

**Progetti NO TRAP E TELEFONO AZZURRO**

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>80</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	77,5





## **Critério 2: Politiche e strategie**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *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, sui 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.

#### *Punti di forza*

L'Istituto cerca di mantenersi al passo con i tempi per quanto riguarda l'utilizzo e l'implementazione delle nuove tecnologie applicate alla didattica ed all'organizzazione. Tutto il sistema comunicativo è su base informatizzata ed i cambiamenti anche in questo campo sono comunicati in modo efficace e diretti a snellire le procedure.

#### *Aree da migliorare*

Velocità potenziale di contatto tra i portatori di interesse sterna e gli operatori interni alla scuola

### *Idee per il miglioramento*

Innovazione e modernizzazione vanno di pari passo con la velocizzazione dei rapporti che possono essere intrattenuti tra i portatori di interesse esterni alla scuola e coloro che vi lavorano all'interno. Suggestirei quindi di creare uno spazio nel sito, di semplice e veloce consultazione, dal quale gli enti sterna ed altri potenziali partner della scuola possano reperire i contatti telefonici e le email degli operatori interni alla scuola conoscendone subito l'area di operatività ed evitando quindi lungaggini eccessive nella creazione del contatto.

### Evidenze

Intervista al DS – punto 2.4

P.T.O.F. – Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99: vedere le iniziative di formazione e le risorse dedicate all'innovazione

Piano Triennale di Intervento PNSD

Organigramma PNSD

Questionari Customer Satisfaction: vedere parti dedicate a innovazione digitale, che fanno capire come la scuola pianifichi i processi di modernizzazione e innovazione consultando gli stakeholders

Indirizzi email per tutto il personale docente ed ata di facile acquisizione ed individuazione schematica dell'ambito di gestione dei vari uffici

### Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>70</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	77.5







### **Critério 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

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



### **Critério 3: Personale**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *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.

Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 3: Personale**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *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*;

Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio





## **Critero 4: Partnership e risorse**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. 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>;
- b. stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni e con il loro contenuto;
- c. definire i compiti di gestione e le responsabilità di ciascuna delle parti, inclusi i controlli e la valutazione;
- d. monitorare regolarmente e valutare i processi, i risultati e il coinvolgimento complessivo nelle *partnership*;
- e. stimolare e organizzare *partnership* orientate all'esecuzione di specifici compiti e sviluppare e attuare progetti congiunti con altre istituzioni pubbliche;
- f. creare le condizioni per scambi di personale fra *partner*<sup>6</sup>;
- g. stimolare la realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale;
- h. implementare e stimolare la creazione di *partnership* tra facoltà/ sezioni/ dipartimenti/ ordini e gradi di scuola ecc.;
- i. 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.

#### Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critério 4: Partnership e risorse**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 4: Partnership e risorse**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. assicurare che le risorse finanziarie siano gestite nel miglior modo possibile allineando la gestione finanziaria agli obiettivi strategici;
- b. assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;
- c. assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie e basare le decisioni finanziarie ( ad es. investimenti e controlli) su analisi dei costi/benefici;
- d. 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...);
- e. analizzare rischi e *outcome* potenziali delle decisioni finanziarie;
- f. 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;
- g. delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo centralizzati;
- h. 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;
- i. utilizzare strategicamente le informazioni derivanti da un sistema di contabilità analitico/finanziario perseguendo la trasparenza nella gestione;
- j. ridurre l'allocazione dei costi;
- k. introdurre analisi comparative dei costi (ad es. *benchmarking*) confrontandosi con istituzioni e organizzazioni diverse;
- l. includere nei *budget* dati di *performance* non finanziari;
- m. (cercare di) adattare il budget finanziario a quello disponibile nel corrispondente anno scolastico/accademico.

#### Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 4: Partnership e risorse**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. 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;
- b. assicurare l'acquisizione, l'elaborazione e l'utilizzo efficace delle informazioni pertinenti provenienti dall'esterno;
- c. 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.
- d. 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;
- e. 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;
- f. 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*).

#### Punti di forza

#### *Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio





## **Critério 4: Partnership e risorse**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. attuare una politica integrata di gestione delle tecnologie coerente con gli obiettivi strategici e operativi;
- b. 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;
- c. essere attenti ai progressi tecnologici e implementare innovazioni significative.

Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 4: Partnership e risorse**

### **4.6. Gestisca le infrastrutture**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. 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 );
- b. 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;
- c. 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.;
- d. assicurare un uso dei servizi di trasporto e dei servizi energetici efficiente, economico e sostenibile;
- e. 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);
- f. garantire e monitorare il mantenimento di edifici, uffici e attrezzature nel rispetto dei vincoli ambientali e assicurando efficienza ed economicità dei costi relativi;
- g. 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.

#### Punti di forza

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 5: Processi**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi chiave, assicurando che essi supportino gli obiettivi strategici;
- b. identificare i titolari dei processi e assegnare loro la responsabilità;
- c. coinvolgere il personale ed altri portatori di interesse esterni nella progettazione e sviluppo dei processi chiave;
- d. destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- e. 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;
- f. introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di *performance* orientati al discente;
- g. coordinare e gestire l'interrelazione tra i processi;
- h. monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi dell'organizzazione (ad es. efficienza, qualità, efficacia);
- i. migliorare i processi, insieme ai principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);
- j. 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;
- k. 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*;
- l. misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi e fare *benchlearning* per orientare al miglioramento.

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Criterio 5: Processi**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. 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);
- b. 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;
- c. definire linee guida e regolamenti chiari per informare gli studenti/le famiglie e i portatori di interesse usando un linguaggio facilmente comprensibile;
- d. coinvolgere i discenti/le famiglie e altri principali portatori di interesse nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione;
- e. 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;
- f. 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*);
- g. promuovere la comunicazione elettronica e l'interazione con gli studenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse;
- h. introdurre sistemi funzionali per la gestione delle richieste e dei reclami;
- i. fornire opportunità per l'apprendimento continuo e discuterne con i discenti/le famiglie;
- j. essere proattivi nell'integrare e rafforzare continuamente le abilità e le competenze acquisite (personali e professionali);
- k. valutare e migliorare l'adeguatezza dei servizi offerti ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di interesse conducendo indagini regolari.

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio





## **Critero 5: Processi**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello locale, nazionale e internazionale;
- b. 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);
- c. rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni;
- d. identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione e al rinnovamento.

#### *Punti di forza*

#### *Aree da migliorare*

#### *Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente**

### **6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. risultati relativi all'immagine complessiva dell'organizzazione (ad es. la reputazione, la chiarezza delle informazioni, l'accoglienza, la professionalità del corpo docente, la disponibilità all'ascolto e all'orientamento, ecc.<sup>7</sup>);
- b. risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione dei discenti e delle famiglie nei processi decisionali dell'istituto;
- c. risultati relativi all'accessibilità (ad es. facilità di accesso ai vari uffici<sup>8</sup>, orari di apertura e tempi di attesa dei servizi amministrativi, accessibilità per le persone diversamente abili, accesso alle informazioni, costi dei servizi);
- d. risultati relativi alla trasparenza dei regolamenti e dei processi di valutazione (trasparenza di delibere e processi decisionali, patti educativi tra insegnanti, discenti/famiglie, modalità di comunicazione interna, ecc.);
- e. risultati relativi alle certificazioni e ai diplomi rilasciati (in termini di competenze acquisite), alla corrispondenza dei profili in uscita con le richieste del territorio e la qualità dei processi formativi (ad es. innovazioni educative, approccio didattico, percorsi individualizzati, coerenza delle informazioni, trasparenza degli obiettivi didattici e dei criteri di valutazione, orientamento e ri-orientamento), qualità della formazione in prospettiva dei futuri sbocchi professionali, corsi di recupero per gli studenti in difficoltà, insegnamento personalizzato per gli studenti con bisogni speciali e per quelli socialmente svantaggiati;
- f. risultati relativi alla qualità dei servizi accessori quali biblioteche, mensa, attrezzature informatiche, ecc.<sup>9</sup>;
- g. risultati relativi alla fornitura delle informazioni di cui gli studenti/le famiglie necessitano;
- h. risultati relativi alla capacità della scuola di innovare e migliorarsi.

*Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente**

### 6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell'organizzazione:

- a. numero e tempi di trattamento dei reclami;
- b. grado di fiducia verso l'istituzione e i suoi servizi e prodotti (iscrizioni confermate e/o rinnovate, numero dei discenti assunti, ecc.);
- c. tempi di gestione dei documenti (rilascio certificati, registrazioni, carte studenti, ecc.);
- d. grado di importanza attribuita alla formazione del personale dedicata a migliorare le competenze professionali e la comunicazione con i discenti/le famiglie (numero di giornate, budget, ecc.);
- e. indicatori relativi al rispetto delle differenze di genere, delle diversità (ad es. corsi relativi alle pari opportunità di genere, discriminazioni nella mobilità internazionale, organizzazione degli orari, coinvolgimento in *panel*, ecc) e delle differenze sociali e culturali del personale docente e dei discenti / delle famiglie;
- f. numero di interventi *ombudsman* (nel caso il servizio esista);
- g. opportunità di passare a livelli superiori, di ottenere progressioni sociali, integrazioni del processo di incremento dei benefici.

Indicatori riguardanti il coinvolgimento:

- h. grado di coinvolgimento dei discenti delle famiglie nella progettazione e nell'erogazione dei corsi e/o nella definizione dei processi decisionali;
- i. numero di suggerimenti ricevuti e accolti;
- j. grado di utilizzo e di implementazione di nuove ed innovative modalità di relazione con i discenti/le famiglie <sup>10</sup> ..

Indicatori riguardanti l'accessibilità all'organizzazione:

- k. tempi di apertura e di attesa nei vari uffici <sup>11</sup>, costo dei servizi, quantità e qualità delle informazioni accessibili, sito web, importanza data ai servizi di supporto, ecc.

Indicatori riguardanti la trasparenza dei processi:

- l. numero di reclami e di reclami con esiti positivi;
- m. numero ed efficienza dei canali di informazione.

Indicatori riguardanti le certificazioni e i diplomi:

- n. numero di discenti che raggiungono livelli di formazione superiore;
- o. percentuale di successo delle esperienze di tirocinio professionale;
- p. percentuali di occupazione dopo la formazione;
- q. numero di discenti che proseguono la formazione.

Indicatori riguardanti le attività didattico-formative e altri servizi:

- r. aderenza agli standard di qualità pubblicati (progetti culturali, educativi, manuali della qualità, ecc. <sup>12</sup>).

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 7: Risultati relativi al personale**

### **7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva del personale circa:

- a. la *performance* complessiva dell'organizzazione;
- b. l'immagine dell'organizzazione (auto-percezione);
- c. l'immagine dell'organizzazione così come vista dalla società, dai discenti/dalle famiglie e dagli altri portatori di interesse;
- d. il livello di consapevolezza del personale rispetto ai potenziali conflitti di interesse (ad es. l'atteggiamento di un membro del corpo docente che si trova a insegnare a un membro della propria famiglia) e a considerazioni etiche (riguardo alla proprietà intellettuale);
- e. il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione.

Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione:

- f. la capacità della dirigenza di guidare l'organizzazione (ad es. definire obiettivi, allocare le risorse ecc...) e di gestire la comunicazione;
- g. i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo;
- h. l'approccio dell'organizzazione all'innovazione.

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative:

- i. il clima negli ambienti di lavoro (ad es. come sono gestiti i conflitti e le problematiche personali) e la cultura dell'organizzazione (ad es. come vengono gestiti e incoraggiati gli scambi di esperienze tra dipartimenti, gruppi di lavoro, commissioni, ecc.);
- j. l'approccio a tematiche sociali (ad es. flessibilità dell'orario di lavoro, bilanciamento tra esigenze personali e di lavoro, salute, confortevolezza del luogo di lavoro);
- k. la gestione delle pari opportunità e l'equità nei trattamenti e nei comportamenti.

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera e delle competenze:

- l. la capacità della dirigenza di promuovere strategie per la gestione delle risorse umane e per lo sviluppo sistematico delle competenze, nonché la comprensione e la consapevolezza, da parte del personale, degli obiettivi dell'organizzazione;
- m. risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti;
- n. misura del coinvolgimento del personale nelle attività extracurricolari.

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio





## **Critero 7: Risultati relativi al personale**

### **7.2 Gli indicatori di risultato del personale**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. indicatori riguardanti la soddisfazione (ad es. livello di assenteismo o di malattia, percentuale del *turnover*, numero dei reclami, tempo medio di risposta ai reclami);
- b. indicatori riguardanti la *performance* (ad es. misure di produttività, valutazione delle attività di formazione<sup>13</sup>);
- c. livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale;
- d. indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad es. livello partecipazione e percentuale di successo nelle attività di formazione, utilizzo efficace del *budget* destinato alla formazione);
- e. evidenze della capacità di relazionarsi ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di interesse e di rispondere ai loro bisogni (numero di incontri e indagini annuali, ecc);
- f. grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione;
- g. indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad es. percentuale di risposta alle indagini sul personale, numero di proposte di innovazione, partecipazione a gruppi interni di discussione);
- h. numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo;
- i. numero di segnalazioni di possibili casi di conflitto di interesse e/o di comportamenti eticamente scorretti;
- j. gradi di comprensione delle informazioni da parte del personale (frequenza con cui il personale consulta le comunicazioni, la casella di posta, le bacheche, numero di ricevute di ritorno delle e-mail se necessario, ecc).

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 8: Risultati relativi alla società**

I

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. generale consapevolezza dell'impatto della *performance* dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti (ad es. interventi di educazione alla salute, sostegno ad attività sportive o a eventi culturali, partecipazione ad azioni umanitarie, fornitura di pasti ai bisognosi, fornitura di prodotti e servizi alle fasce socialmente più deboli (ad esempio, gli anziani), eventi culturali aperti al pubblico). Altri esempi che impattano sulla qualità della vita riguardano la mobilità, il traffico, i trasporti pubblici, l'accessibilità pedonale;
- b. reputazione dell'organizzazione (ad es. come datore di lavoro / soggetto che contribuisce alla società locale/globale);
- c. impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale ( ad es. creazione di servizi per il territorio come *snack bar*, copisterie, librerie, edicole, ecc.);
- d. approccio alle tematiche ambientali (risparmio energetico, protezione contro l'inquinamento, ecc.);
- e. impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (ad es. gestione dei rifiuti tossici, riciclaggio, raccolta differenziata, ecc.);
- f. impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (acquisto di prodotti equo-solidali, di prodotti riciclabili, utilizzo e/o produzione di energia rinnovabile, ecc.);
- g. impatto sulla società relativo alla qualità della partecipazione democratica a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (organizzazione di conferenze su temi politici di interesse, visite ai campi di sterminio, ecc.);
- h. punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell'organizzazione;
- i. comportamenti etici dell'organizzazione (garantire l'accesso alla formazione per tutti con la dovuta considerazione per le differenze sociali, economiche, etniche e culturali);
- j. coinvolgimento nella comunità locale (ad es. supporto finanziario o di altro tipo a eventi culturali, sociali, ecc.);
- k. immagine che i *media* hanno dell'istituzione;
- l. livello di adattamento ai cambiamenti sociali/tecnologici/economici/politici (ad es. quelli relativi all'aumento del numero di migranti, quelli che riguardano la raccolta dei rifiuti, ecc.).

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 8: Risultati relativi alla società**

### **8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione**

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

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

- a. numero di relazioni con autorità e gruppi locali e con i rappresentanti della comunità;
- b. misura dell'attenzione ricevuta dai media (frequenza, obiettivi e contenuti);
- c. sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati (costo stimato del sostegno, numero di beneficiari);
- d. numero/tipo di azioni/di campagne per promuovere l'integrazione e l'accoglienza delle minoranze etniche (organizzazione di eventi specifici, ecc.);
- e. sostegno a progetti di sviluppo internazionali;
- f. sostegno all'impegno civico dei discenti/delle famiglie, degli altri portatori di interesse e del personale (numero di progetti di volontariato);
- g. numero di scambi produttivi di conoscenze e informazioni con altri soggetti (numero di conferenze aperte, numero di interventi a seminari nazionali/internazionali, partecipazione a *panel*, comitati di selezione, ecc.);
- h. programmi per tutelare i discenti/le famiglie, i cittadini/clienti e il personale da rischi per la salute e incidenti (numero/tipo di *screening* e di programmi di educazione all'alimentazione, numero di beneficiari, rapporto costo-qualità);
- i. attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (ad es. grado di adeguamento agli standard ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto salvambiente, riduzione dei rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua).

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

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

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio



## **Critero 9: Risultati delle performance chiave**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. Efficacia: la misura in cui gli obiettivi sono raggiunti in termini di *output* (erogazione di prodotti e servizi; nel settore educativo si tratta della relazione tra il numero degli studenti inizialmente iscritti e il numero finale dei diplomati);
- b. miglioramento della qualità dei prodotti e servizi erogati rispetto a quanto precedentemente misurato. Gli esempi si possono riferire alla percentuale degli studenti non ammessi all'esame finale, alle percentuali di promozioni/bocciature, al numero delle attività di insegnamento individualizzato, all'integrazione degli studenti svantaggiati, alle iniziative volte a valorizzare le eccellenze, ai risultati di confronti internazionali<sup>14</sup>);
- c. risultati delle valutazioni dei livelli di competenza dei discenti (come previsti dallo *European Credit Transfer and Accumulation System* (ECTS) dallo *European Credit System for Transfer in Vocational Education and Training* (ECVET), risultati OCSE-PISA);
- d. risultati di ispezioni e verifiche;
- e. risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, procedure di certificazioni di qualità (premi per l'eccellenza, ISO, SeQuALs, Proza, Equis, ecc.);
- f. risultati di analisi comparative – *benchmarking* - che indichino il posizionamento dell'istituto rispetto ad altri;
- g. risultati di attività di analisi comparative – *benchlearning* – che includano l'impatto delle buone pratiche sui risultati esterni;
- h. livello di efficacia in termini di costi: i risultati esterni (*outcome*) sono raggiunti al minor costo possibile (il costo globale del numero di diplomati inseriti nel settore socio-professionale appropriato e coerente con il diploma confrontato con quello dei diplomati in cerca di lavoro o impiegati in un settore diverso da quello prescelto);
- i. efficacia dell'istituzione nell'integrare i discenti nel successivo livello di istruzione o nel mondo del lavoro

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio





## **Critero 9: Risultati delle performance chiave**

### **9.2 I risultati interni**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi*

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

- a. efficienza nel raggiungere gli obiettivi dell'istituzione con le risorse disponibili (costo per ciascuno studente diplomato);
- b. evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nell'organizzazione (livello di partecipazione alle attività);
- c. risultati della creazione di *partnership* e di attività condivise (numero di *partnership* con organizzazioni esterne, numero di soluzioni innovative derivate dalle *partnership*, numero di attività di miglioramento implementate con i *partner*, miglioramento relativi alle prestazioni dei fornitori, ai risparmi derivati da *partnership* e attività condivise);
- d. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse (armonia sociale: numero di conflitti tra i portatori di interesse, numero degli interventi di mediazione);
- e. evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi (esiti positivi degli appelli, numero ridotto dei reclami, incremento dell'efficienza<sup>15</sup>);
- f. evidenza, derivante dal miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nella gestione delle conoscenze interne all'organizzazione e/o nella comunicazione e nel *networking* interni ed esterni ( rapporto tra numero dei PC/numero di persone che li utilizzano e numero ore di utilizzo, trend dei livelli di soddisfazione emersi dalle indagini effettuate, ecc.<sup>16</sup>);
- g. risultati di ispezioni e *audit* (verifiche intermedie durante l'anno scolastico, commissioni interne di qualità, valutazioni di esperti esterni);
- h. risultati delle *performance* di processo, ad es. la percentuale di successo per ogni livello del curriculum.

Risultati finanziari:

- i. grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari;
- j. la misura in cui l'istituto è in grado di sostenersi con le proprie risorse e con entrate derivanti da contributi/tasse scolastiche e dalla vendita di beni/servizi (ad es. attività di artigianato, ecc.<sup>17</sup>);
- k. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari di tutti i portatori di interesse;
- l. assicurare una solida gestione del rischio finanziario (presenza di un consulente legale, disponibilità di risorse per le ore richieste di insegnamento/formazione, ecc.);
- m. risultati delle ispezioni finanziarie e degli *audit*;
- n. risultati di attività di analisi comparative – *benchlearning* o *benchmarking interno* – ad es. l'impatto delle buone pratiche sui risultati interni

#### *Punti di forza*

*Aree da migliorare*

*Idee per il miglioramento*

Evidenze

Punteggio