

# 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

## **Critério 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, vision valori definiti e chiari
- Condivisione nelle riunioni collegiali (Verbali Collegio docenti e Consiglio di Istituto)
- Coerenza con il territorio e le sue esigenze
- Ai fini della comprensione del territorio e per una coerente revisione di mission, vision e valori, i portatori di interesse sono coinvolti attraverso questionari e schede di valutazione degli alunni in stage

#### *Aree da migliorare*

- Mission, vision valori non sono ben visibili...ad esempio ad una ricerca sul sito non appare nulla, mentre dovrebbe essere facilmente reperibile, non solo nel PTOF, poco leggibile per gli stakeholder
- Comunicazione poco efficace verso gli stakeholder
- Non esiste un report di restituzione di quanto scritto dalle aziende nelle schede di valutazione oppure non risulta condiviso
- Poche aziende compilano i questionari per cui i dati rilevati non sono significativi, mentre non esiste una rilettura delle schede di valutazione di stage e analisi fabbisogni che sono più numerose

## *Idee per il miglioramento*

Struttura del sito internet con materiali collocati in grandi aree con visibilità a mission, vision e valori  
Rilettura delle schede di valutazione in quanto fornisce una fotografia del territorio ai fini della revisione di mission, vision ....  
Maggior coinvolgimento del territorio, non solo di aziende o associazioni che sono già in contatto con la scuola per altri motivi (stage o progetti).

## *Evidenze*

P.T.O.F.  
Verbali riunioni collegiali

## **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>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	67



## **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*

- Le responsabilità sono chiare e definite: per alcune figure e azioni sono previsti mansionari per la definizione di responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze
- Presenza dell'organigramma
- obiettivi strategici definiti nel PTOF
- L'attività di monitoraggio è prevista in tutte le aree (anche per gli uffici?)
- Applicazione di sistemi di qualità

### *Aree da migliorare*

- Gli obiettivi strategici non hanno valori numerici di riferimento
- Obiettivi strategici e azioni mirate al loro conseguimento poco pubblicizzati
- Carezza di una pianificazione strategica d'insieme comune, che raccolga tutte le attività e i progetti con obiettivi finali che facciano riferimento ai obiettivi strategici dell'organizzazione

### *Idee per il miglioramento*

- Incrementare il sito con obiettivi strategici visibili e indicatori misurabili
- Documento di pianificazione di strategie con esplicito riferimento agli obiettivi strategici misurabili, restituzione a fine anno

### *Evidenze*

P.T.O.F.

Sintesi attività P.T.O.F.

Verbali organi collegiali

### **Punteggio**

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	70



## **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*

- La Dirigenza ha grande attenzione alla normativa (diffusa, illustrata e discussa nelle riunioni collegiali), le scelte sono chiare e motivate (vedi verbali dei collegi e dei consigli d'indirizzo)
- Sito continuamente aggiornato, informazione su tutti i temi d'interesse
- Presenza di gruppi di lavoro con deleghe di responsabilità
- Promozione della cultura del miglioramento (CAF, partecipazione del DS)
- Richieste di collaborazione al personale attraverso comunicazioni

#### *Aree da migliorare*

Carenza di spazi/momenti adibiti alla raccolta di suggerimenti

#### *Idee per il miglioramento*

Creare uno spazio per raccogliere le proposte e le nuove idee condividendone la fattibilità

#### **Evidenze**

Questionari *Customer satisfaction*

Documenti relativi a CAF e SNV

Verbali organi collegiali



## Punteggio

<i><b>Punteggio plan</b></i>	<b>90</b>
<i><b>Punteggio do</b></i>	<b>90</b>
<i><b>Punteggio check</b></i>	<b>80</b>
<i><b>Punteggio act</b></i>	<b>70</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	82



## **Criterion 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*

- Collegamento e discussione delle decisioni politiche che influiscono sull'organizzazione
- Il Dirigente identifica e condivide le motivazioni che sono alla base delle scelte per il futuro dell'organizzazione
- contatti continui con le aziende e le organizzazioni del territorio (costituzione e partecipazione a reti....)
- partecipazione a bandi e concorsi 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

#### *Aree da migliorare*

- I portatori di interesse non sono sempre presenti attivamente nella vita dell'istituzione
- La risposta dei portatori di interesse non è sempre all'altezza degli sforzi fatti dall'organizzazione per il coinvolgimento (famiglie, restituzione dei questionari, ecc....)
- Mancanza di un piano/strategia tesa al coinvolgimento mirata ai portatori di interesse
- Mancanza di un vero e proprio piano di promozione mirato

#### *Idee per il miglioramento*

- Definizione di un piano di promozione e /o coinvolgimento mirato

- rafforzare il senso di appartenenza di studenti e genitori al Polo, costituzione di un "gruppo" per facilitare la diffusione di un'immagine positiva all'esterno

## Evidenze

P.T.O.F.

Verbali Consiglio di Istituto

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	65



## **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*

- i portatori d'interesse sono identificati
- le informazioni relative ai portatori d'interesse, ai loro bisogni e aspettative sono raccolte sistematicamente nei questionari e analizzate

#### *Aree da migliorare*

- Identificazione di variabili significative con riferimento agli obiettivi strategici (raccoltiamo tante informazioni ma non tutte sono utili e legate agli obiettivi e questo rende difficile la rilettura e la fase di act)
- Rilettura carente delle schede alternanza

#### *Idee per il miglioramento*

- Identificare le variabili significative per i singoli obiettivi
- Fare report delle schede di alternanza

Evidenze

Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	68



## **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*

- gli obiettivi strategici sono definiti e comunicati nel PTOF
- i portatori d'interesse sono coinvolti nello sviluppo di politiche e strategie
- sono presenti metodi per il monitoraggio

#### *Aree da migliorare*

- manca un piano con obiettivi operativi che comprenda tutte le attività e i progetti in atto nell'istituzione
- carente la fase di act: in quante schede ci sono obiettivi numerici in fase di pianificazione e in fase di restituzione una verifica degli indicatori rispetto a tali obiettivi?
- carente l'analisi di rischio

#### *Idee per il miglioramento*

- rendere sistematica a fine anno una riunione di riesame che , alla luce dei risultati e obiettivi raggiunti dai vari progetti, in riferimento agli obiettivi strategici, valuti il loro raggiungimento e pianifichi nuovi obiettivi strategici riorganizzando e migliorando le strategie

Evidenze

Punteggio

<i><b>Punteggio plan</b></i>	<i><b>70</b></i>
<i><b>Punteggio do</b></i>	<i><b>80</b></i>
<i><b>Punteggio check</b></i>	<i><b>60</b></i>
<i><b>Punteggio act</b></i>	<i><b>40</b></i>
	<i><b>63</b></i>



## **Critero 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, 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.).

#### *Punti di forza*

- Nel PTOF sono evidenziate le aree di interesse e le attività afferenti a tali aree
- i portatori di interesse sono coinvolti nella fase di rilevazione di bisogni
- esiste un piano di comunicazione
- esiste un monitoraggio fra risorse ed efficienza

#### *Aree da migliorare*

- carente la risposta al coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione di strategie e politiche
- carente la verifica dell'efficacia del piano di comunicazione

#### *Idee per il miglioramento*

- creare occasioni di incontro per un maggiore coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione delle strategie
- creare progetti/attività con obiettivi comuni fra l'istituzione e gli stakeholder
- implementazione di un piano che traduca gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in corrispondenti

piani e compiti significativi per l'istituzione collegando fra loro le attività

Evidenze

Punteggio

<i><b>Punteggio plan</b></i>	<i><b>80</b></i>
<i><b>Punteggio do</b></i>	<i><b>80</b></i>
<i><b>Punteggio check</b></i>	<i><b>70</b></i>
<i><b>Punteggio act</b></i>	<i><b>40</b></i>
	<i><b>68</b></i>





## **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*

- grandissima attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con un numero elevato di attività in tale direzione (es. formazione)
- creazione di condizioni che favoriscano l'apprendimento organizzativo (gruppi di lavoro e autoaggiornamento)
- Il mondo del lavoro viene consultato e le competenze legate ai profili di uscita nei vari indirizzi aggiornate

## *Aree da migliorare*

- carente la **pianificazione** del percorso verso l'innovazione. Siamo più sul Do che sul Plan.
- L'innovazione non procede in modo uniforme in tutta l'istituzione
- Difficoltosa la rilevazione delle competenze

## *Idee per il miglioramento*

- Pianificare e monitorare l'innovazione
- Creazione di compiti per la rilevazione delle competenze in uscita che coinvolga le varie materie superando i singoli confini
- Coinvolgere tutta l'istituzione nell'innovazione in modo uniforme

## Evidenze

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>40</b>
	<b>63</b>



### **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



## **Critério 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



## **Critero 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



## **Criterio 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