

Il Common Assessment Framework (CAF)

Migliorare l'Istituzione Scolastica attraverso l'autovalutazione

CAF 2006 personalizzato per le Istituzioni Scolastiche¹

A cura di: **Dino Cristanini**
Fabio De Michele
Paolo Scapinello

Indice

Introduzione

Criteri relativi ai fattori abilitanti

Criterio 1: Leadership

Criterio 2: Politiche e Strategie

Criterio 3: Personale

Criterio 4: Partnership e Risorse

Criterio 5: Processi

Criteri relativi ai risultati

Criterio 6: Risultati relativi al cittadino/cliente

Criterio 7: Risultati relativi al personale

Criterio 8: Risultati relativi alla società

Criterio 9: Risultati relativi alle performance chiave

¹ La presente personalizzazione si attiene all'obbligo di rispettare gli elementi costitutivi del CAF: i 9 criteri, i 28 sottocriteri e il sistema di punteggio. Tutti gli esempi specifici per il settore scuola hanno un richiamo con nota a piè di pagina; le eventuali modifiche al testo ufficiale CAF 2006 sono riportate in corsivo; è stata sostituita, dove necessario, la dizione generica *organizzazione* con *Istituzione Scolastica*.

Introduzione

Definizione

Il *Common Assessment Framework* (CAF – Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di *Total Quality Management* ispirato dal modello di eccellenza EFQM della *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e dal modello *Speyer* della *German University of Administrative Sciences*. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance* organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle *performance* organizzative.

Origini e sviluppo

Il CAF è il risultato della cooperazione tra i Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'Unione Europea. E' stato sviluppato sotto l'egida dell' *IPSG (Innovative Public Services Group)*, un gruppo di lavoro di esperti nazionali istituito dai Direttori Generali (DG) delle funzioni pubbliche allo scopo di promuovere attività di scambio e cooperazione in materia di politiche innovative di modernizzazione del settore pubblico negli Stati Membri.

Una versione pilota è stata presentata a maggio 2000 e una prima versione rivista è stata lanciata nel 2002. Su decisione dei DG è stato creato a Maastricht, presso l'EIPA (*European Institute of Public Administration*), un Centro Risorse CAF (*CAF Resource Centre - CAF RC*) . In chiave prospettica e strategica, l'EIPA ha indicato il ruolo e gli obiettivi che intende svolgere in qualità di CAF RC.

Insieme al *network* dei corrispondenti nazionali CAF, assistiti dall'EFQM e dalla *Speyer University*, il CAF RC ha sostenuto con diverse attività l'implementazione del modello e ne ha valutato l'utilizzazione. Tra il 2000 e il 2005 ca. 900 pubbliche amministrazioni europee hanno utilizzato il CAF per migliorare la loro organizzazione. Persino oltre i confini europei, in Cina, Medio Oriente, Repubblica Dominicana e Brasile, c'è molto interesse per questo strumento. Più di 300 utenti si sono incontrati al Primo Evento Europeo CAF, svoltosi a Roma nel 2003, ed al secondo Evento Europeo CAF, svoltosi a Lussemburgo nel 2005. Due indagini realizzate dall'EIPA nell'ambito di questi eventi hanno fornito informazioni dettagliate sull'uso del CAF in Europa e hanno ispirato la revisione del 2006. L'EIPA sta ulteriormente sviluppando la banca dati CAF, che raccoglie oltre alle applicazioni del modello anche casi di buone pratiche delle amministrazioni di tutta Europa e oltre. Una versione elettronica del CAF sarà presto disponibile per la comunità di utenti. Il sito web del CAF fornisce tutte le informazioni disponibili a livello europeo. Il modello è ora tradotto in 19 lingue. Inoltre, a livello nazionale, alcuni paesi hanno sviluppato iniziative di supporto all'uso del CAF che includono percorsi formativi, strumenti elettronici, opuscoli, eventi e banche dati. Tutte queste attività faranno sì che per il 2010, anno in cui la presidenza sarà tenuta dalla Gran Bretagna, venga raggiunto l'obiettivo di 2000 utenti CAF registrati.

I Ministri responsabili delle funzioni pubbliche dell'UE hanno espresso, l'8 giugno 2005 al termine della presidenza lussemburghese, il loro apprezzamento per il proficuo scambio di idee, esperienze e buone pratiche tra le amministrazioni pubbliche degli Stati Membri nell'ambito del *network EPAN (European Public Administration Network)* e per lo sviluppo e l'uso di strumenti come il *Common Assessment Framework*. I Ministri hanno anche chiesto una maggiore integrazione delle attività per la promozione della qualità dei servizi pubblici con l'agenda di Lisbona. La revisione 2006 del CAF ha tenuto conto di tale richiesta.

Scopi e attività di sostegno

Il CAF si presenta come uno strumento di facile utilizzo che assiste le organizzazioni del settore pubblico in Europa nell'uso di tecniche di gestione della qualità finalizzate al miglioramento delle performance. Il CAF consiste in una griglia di autovalutazione che è concettualmente simile ai principali modelli di TQM, all'EFQM in particolare, ma è concepito specificamente per le organizzazioni del settore pubblico di cui prende in considerazione le peculiarità.

Il CAF ha quattro scopi principali:

1. Introdurre le amministrazioni pubbliche ai principi di TQM e guidarle progressivamente, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione, dalla sequenza corrente *Plan-Do* al ciclo "Plan – Do – Check – Act" pienamente integrato.
2. Facilitare l'autovalutazione di una organizzazione pubblica al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento.
3. Agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità.
4. Facilitare il *benchlearning* fra le organizzazioni del settore pubblico.

Diversi elementi sono stati approfonditi a sostegno di questi scopi e sono illustrati in questo opuscolo: la struttura a 9 criteri, i 28 sottocriteri con gli esempi, gli schemi per la valutazione dei fattori abilitanti e dei risultati, linee guida per l'autovalutazione, le azioni di miglioramento e i progetti di *benchlearning* e un glossario.

Organizzazioni destinatarie

Il CAF è stato progettato per essere usato in qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale. Può essere usato, a seconda delle circostanze, sia come parte di un programma sistematico di riforme, sia come base per indirizzare le azioni di miglioramento in singole organizzazioni pubbliche.

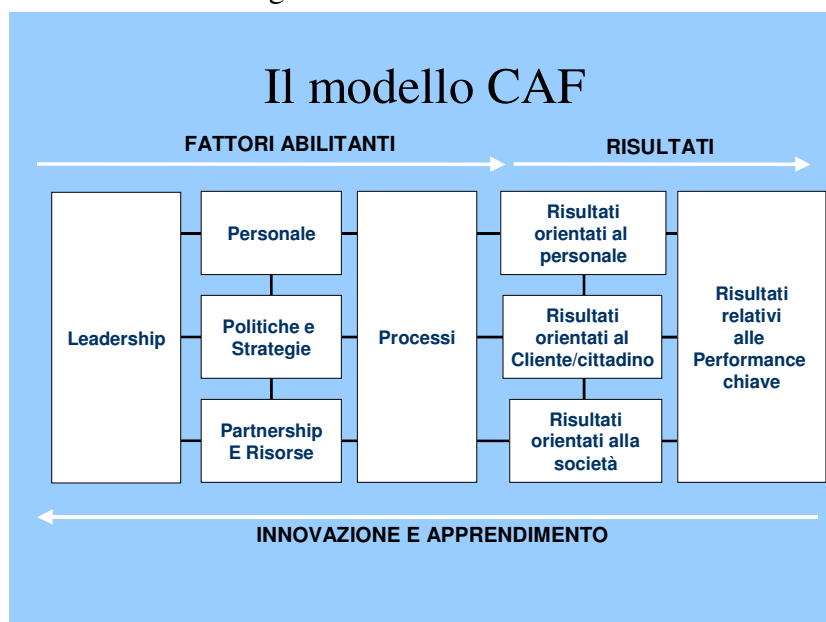
In alcuni casi e soprattutto in organizzazioni molto grandi, l'autovalutazione può essere svolta in una parte dell'organizzazione, ad esempio in un settore/servizio/area o in un dipartimento specifico.

Personalizzazione dello strumento

Siccome il CAF è uno strumento generico, è raccomandabile una personalizzazione del suo utilizzo, ma con l'obbligo di rispettare i suoi elementi costitutivi: i 9 criteri, i 28 sottocriteri e il sistema di punteggio. Gli esempi e il processo di autovalutazione così come descritti nelle linee guida sono flessibili, ma si raccomanda di prendere in considerazione i passaggi chiave delle linee guida.

Struttura

La struttura del CAF è illustrata di seguito:



La struttura a nove criteri descrive gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione nell'analisi di qualsiasi organizzazione. I Criteri da 1 a 5 si riferiscono ai fattori abilitanti di un'organizzazione. Essi descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati. Nei criteri dal 6 al 9 vengono misurati e valutati i risultati ottenuti relativamente ai cittadini/clienti, al personale, alla società e alle performance chiave, attraverso misure di percezione e indicatori di funzionamento. Ciascun criterio è articolato in una serie di sottocriteri. I 28 sottocriteri identificano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione. Essi sono illustrati con esempi che ne spiegano il contenuto in dettaglio e suggeriscono le possibili aree da prendere in considerazione per esplorare come l'organizzazione risponda ai requisiti espressi nei sottocriteri.

Caratteristiche principali

Usando il CAF un'organizzazione si dota di un potente strumento per avviare un processo di miglioramento continuo. Il CAF fornisce:

- una valutazione basata sulle evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condiviso nel settore pubblico a livello europeo;
- un'opportunità per identificare i progressi e i livelli raggiunti;
- un mezzo per raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare un'organizzazione;
- un collegamento fra i risultati da raggiungere e le relative pratiche o fattori abilitanti;
- un mezzo per creare entusiasmo nel personale coinvolgendolo nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per promuovere e condividere le buone pratiche nelle diverse aree di un'organizzazione e fra diverse organizzazioni
- un mezzo per integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso autovalutazioni periodiche.

Concetti e principi alla base del modello

In quanto strumento di *Total Quality Management*, il CAF aderisce ai concetti fondamentali di eccellenza definiti dall'EFQM: orientamento ai risultati, focalizzazione sul cliente, *leadership* e fermezza di propositi, gestione per processi e obiettivi, coinvolgimento del personale, miglioramento continuo e innovazione, *partnership* e responsabilità sociale. Esso mira a migliorare le *performance* delle organizzazioni pubbliche sulla base di questi concetti.

La gestione pubblica e la qualità nel settore pubblico presentano delle caratteristiche uniche rispetto al settore privato. Esse si basano su delle premesse fondamentali, comuni alla cultura amministrativa e socio politica europea: legittimazione (democratica, parlamentare), il ruolo della legalità e del comportamento etico basato su valori comuni e principi come apertura, responsabilità, partecipazione, diversità, equità, giustizia sociale, solidarietà, collaborazione e *partnership*.

Sebbene il CAF si basi principalmente sulla valutazione delle *performance* gestionali e sull'identificazione degli elementi organizzativi che rendono il miglioramento possibile, contribuire alla buona *governance* rappresenta il suo fine ultimo.

Pertanto la valutazione delle *performance* fa riferimento alle principali caratteristiche di un'organizzazione del settore pubblico quali:

- assunzione di responsabilità e capacità di rendere conto dell'operato;
- rispetto della legalità;
- interazione con il livello politico;
- coinvolgimento dei portatori di interesse e bilanciamento dei diversi bisogni;
- eccellenza nella fornitura dei servizi;
- rapporto corretto qualità/costi;
- raggiungimento degli obiettivi;
- gestione della modernizzazione, innovazione e cambiamento.

Collegamenti trasversali all'interno del modello

L'approccio olistico del TQM e del CAF non significa solo che ogni aspetto del funzionamento di un'organizzazione viene valutato attentamente ma anche che tutti gli elementi che compongono il modello hanno un impatto reciproco l'uno sull'altro. Una distinzione deve però essere fatta tra:

- relazione causa-effetto tra la parte sinistra del modello (i fattori abilitanti, le cause) e la parte destra (i risultati, gli effetti) e
- la relazione olistica fra le cause (fattori abilitanti).

Solo a quest'ultima può essere applicato il carattere olistico.

Collegamento trasversale tra la parte sinistra e la parte destra del modello: consiste nella relazione causa-effetto fra i fattori abilitanti (cause) e i risultati (effetti) così come nella relazione causale tra risultati e fattori. La verifica dei legami di causa effetto è di fondamentale importanza nell'autovalutazione dove il valutatore dovrebbe sempre controllare la coerenza tra il risultato dato (o un insieme di risultati omogenei) e le evidenze raccolte relativamente ai criteri e sottocriteri dei fattori abilitanti. Questa coerenza è talvolta difficile da verificare visto che, dato il carattere olistico dell'organizzazione, diverse cause (fattori abilitanti) interagiscono con altre nel produrre i risultati. In ogni caso, un riscontro appropriato della causalità dei risultati, sul lato destro, rispetto ai fattori sul lato sinistro, dovrebbe essere parte del processo di valutazione.

Collegamenti trasversali tra i criteri e i sottocriteri dei fattori abilitanti: dal momento che la qualità dei risultati è in grande parte determinata dal tipo e dall'intensità delle relazioni tra i fattori abilitanti, questa relazione deve essere esplorata nell'autovalutazione. L'intensità di queste relazioni è diversa in ciascuna organizzazione e la loro natura determina in grande misura la qualità dell'organizzazione. Le organizzazioni eccellenti sono per esempio caratterizzate da forti interazioni tra il criterio 1 e i criteri 2, 3 e 4 e fra il 3 e il 4 e il 5. Le relazioni ovviamente non sono limitate solo ai criteri. Spesso ci sono significative interazioni e relazioni anche a livello dei sottocriteri.

Importanza delle evidenze e delle misurazioni

L'autovalutazione e il miglioramento delle organizzazioni pubbliche sono molto difficili se non si dispone di informazioni affidabili e relative alle varie attività dell'organizzazione. Il CAF stimola le organizzazioni pubbliche a raccogliere ed ad usare le informazioni, ma molto spesso queste informazioni non sono disponibili già alla prima autovalutazione. Questo è il motivo per cui il CAF è spesso considerato una misurazione a base zero. Esso indica le aree nelle quali è essenziale iniziare a misurare. Quanto più un'amministrazione progredisce sulla strada del miglioramento continuo, tanto più essa raccoglierà e gestirà sistematicamente le informazioni, internamente ed esternamente.

Ruolo del sistema di punteggi

Uno degli elementi obbligatori del CAF è il sistema di punteggi. Sebbene l'identificazione dei punti di forza e di debolezza e le azioni di miglioramento collegate rappresentino il prodotto più importante dell'autovalutazione, spesso le organizzazioni si concentrano molto sui punteggi.

Il sistema di punteggi è stato mantenuto e rielaborato nella nuova versione CAF.

Assegnare un punteggio a ciascun sottocriterio e criterio del modello CAF ha 4 scopi principali:

1. dare un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento;
2. misurare i propri progressi;
3. identificare le buone pratiche evidenziate da punteggi elevati nei fattori e nei risultati;
4. aiutare a trovare validi partner da cui imparare.

La novità nel CAF 2006 è rappresentata da due sistemi di punteggi. Il *classical CAF scoring* (sistema semplice) e il *fine-tuned CAF scoring* (sistema avanzato). Maggiori informazioni sono fornite nel capitolo sui sistemi di punteggio.

Linguaggio Manageriale e Glossario

Molte organizzazioni pubbliche che usano il CAF per la prima volta incontrano una terminologia difficilmente accessibile. Un'esperienza pregressa nella gestione di amministrazioni pubbliche aiuta sicuramente a superare questa difficoltà, ma alcune persone partecipanti all'autovalutazione potrebbero non avere questo tipo di esperienza. Il glossario inserito alla fine di questo opuscolo viene incontro a questa difficoltà fornendo una definizione dei principali termini e concetti.

Data la natura particolare dei "clienti" del settore pubblico, è comunque indispensabile definire in anticipo cosa si intende per cittadino/cliente. Questo termine è utilizzato per enfatizzare la relazione biunivoca tra l'amministrazione pubblica e:

- gli utenti dei servizi pubblici;
- i cittadini che in qualità di membri della collettività e contribuenti, hanno interesse alla qualità dei servizi erogati e ai risultati raggiunti.

Principali differenze tra il CAF 2002 e il CAF 2006

Gli utilizzatori delle precedenti versioni del CAF non troveranno molte difficoltà con la nuova versione.

Coerentemente con la strategia di Lisbona è stata posta maggiore enfasi sulla modernizzazione e sull'innovazione. Questa attenzione è più esplicitamente presente nei criteri sulla *leadership* e sulle strategie, mentre la necessità di innovazione continua dei processi è presentata al criterio 5.

L'introduzione e molti nuovi esempi illustrano meglio il contributo che la gestione della qualità può dare al buon governo del settore pubblico.

Il sistema di punteggi permette alle organizzazioni di approfondire la loro comprensione della valutazione delle *performance* e concentrarsi più puntualmente sulle azioni di miglioramento.

Le linee guida sull'autovalutazione e il miglioramento forniscono suggerimenti ulteriori.

Il recente successo del *benchlearning* con il CAF ha ispirato nuove linee guida per l'avvio di esperienze in tale ambito.

In sintesi, l'applicazione del CAF offre alle organizzazioni un'opportunità di conoscersi meglio. Al confronto con altri modelli di TQM il CAF è stato pensato quale modello introduttivo di facile utilizzo.

Le organizzazioni che intendono andare oltre possono utilizzare modelli più complessi. Il CAF ha il vantaggio di essere compatibile con questi modelli e può perciò essere un valido inizio per un'amministrazione pubblica che desidera introdurre la gestione della qualità e progredire nella direzione del miglioramento continuo.

Noi sappiamo che il "CAF funziona!"

Il CAF è pubblico e gratuito. Le organizzazioni sono libere di usare il modello come desiderano.

Fattori Abilitanti

I criteri 1-5 riguardano i fattori abilitanti di un'organizzazione. Questi si traducono in ciò che l'organizzazione fa e nell'approccio adottato per raggiungere i risultati desiderati. La valutazione delle attività relative ai fattori abilitanti si deve basare sulla griglia di valutazione dei Fattori Abilitanti (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

Criterio 1: Leadership

Definizione

Il comportamento dei *leader* di una *Istituzione Scolastica* può aiutare a determinare chiarezza e univocità nella definizione degli obiettivi e la creazione di un ambiente che permetta all' *Istituzione Scolastica* e alle persone che la compongono di eccellere.

I *leader* orientano l' *Istituzione Scolastica*. Essi sviluppano la *mission*, la *vision* e i valori necessari per il successo dell' *Istituzione Scolastica* nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell' *Istituzione Scolastica* agendo come modelli di ruolo e utilizzando comportamenti adeguati in linea con i valori espliciti ed impliciti.

I *leader* sviluppano, implementano e controllano il sistema di gestione dell' *Istituzione Scolastica* e valutano le *performance* e i risultati. Sono responsabili del miglioramento delle *performance* e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la *mission* dell' *Istituzione Scolastica*.

Nel settore pubblico, i *leader* sono la principale interfaccia fra l'organizzazione e i politici con i quali condividono responsabilità; essi sono anche responsabili della gestione delle relazioni con gli altri portatori di interesse e della soddisfazione dei loro bisogni.

Nelle Istituzioni Scolastiche, in particolare, i leader sono responsabili dei rapporti con l'Amministrazione centrale e periferica del Ministero dell'Istruzione e con gli Enti Locali del loro territorio.

Implicazioni chiave

In un sistema democratico rappresentativo i politici eletti definiscono le strategie e gli scopi che vogliono raggiungere nelle diverse politiche. I *leader* delle organizzazioni pubbliche supportano i politici nella formulazione delle politiche pubbliche, fornendo loro suggerimenti in termini di analisi, visione d'insieme o strategica; essi sono inoltre responsabili dell'implementazione e realizzazione delle politiche.

Pertanto è necessario, all'interno di un'organizzazione pubblica, distinguere tra il ruolo della *leadership* politica e quello della *leadership* gestionale. Il CAF focalizza l'attenzione sulla gestione di un'organizzazione pubblica piuttosto che sulla "qualità" delle politiche pubbliche, che è responsabilità del livello politico. Oltre a valori caratteristici di ognuna, le amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea hanno in comune una serie di valori come la legalità, la trasparenza, l'equità, il rispetto della diversità e il rifiuto dei conflitti di interesse. I *leader* hanno il compito di diffondere questi valori all'interno dell' *Istituzione Scolastica* traducendoli, ad esempio, in codici di condotta in grado di orientare il comportamento professionale del personale.

I *leader* creano le condizioni ottimali per consentire alle proprie organizzazioni di adattarsi ai cambiamenti continui. Sono essi stessi impegnati nella ricerca di innovazione e modernizzazione e si occupano attivamente di integrare la componente organizzativa con quella tecnologica.

I *leader* delle organizzazioni pubbliche devono raggiungere gli obiettivi e conseguire i risultati attesi con le risorse loro assegnate. Questo alcune volte rende necessario un bilanciamento dei bisogni di cittadini, politici e portatori di interesse. Perciò chi dirige deve dimostrare di avere una chiara idea di chi sono i propri clienti, di quali sono le loro richieste e di come queste possano essere bilanciate con le istanze della politica, dimostrando una chiara assunzione di responsabilità verso i cittadini/clienti, così come verso gli altri portatori di interesse.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione sta facendo per:

1.1. Orientare l' Istituzione Scolastica, attraverso lo sviluppo di una *mission*, una *vision* e dei valori

Esempi:

- a. formulare e sviluppare la *mission* (quali sono i nostri obiettivi) e la *vision* (dove vogliamo andare) dell'organizzazione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
- b. tradurre la *mission* e la *vision* in obiettivi e azioni strategici (nel lungo e medio periodo) ed operativi (nel breve periodo);
- c. stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio ed un codice di condotta;
- d. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra *leader*, *manager* e personale (ad es. definendo norme di buona leadership);
- e. creare le condizioni per una comunicazione efficace, assicurando un'ampia comunicazione di *mission*, *vision*, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'organizzazione e agli altri portatori di interesse;
- f. rivedere periodicamente *mission*, *vision* e valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno;
- g. gestire i "conflitti di interesse"² identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell' Istituzione Scolastica, delle sue *performance* e del cambiamento

Esempi:

- a. sviluppare, attraverso l'uso delle tecnologie disponibili, processi e strutture organizzative coerenti con la strategia, la pianificazione operativa, e i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse;
- b. definire appropriate forme di gestione (livelli, funzioni, responsabilità e competenze) e assicurare un sistema di gestione dei processi;
- c. sviluppare e concordare, per ciascun livello organizzativo, obiettivi misurabili e risultati attesi;
- d. orientare verso risultati e impatti che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;
- e. formulare e allineare la strategia *net/e-government* con gli obiettivi strategici e operativi dell' *Istituzione Scolastica*;
- f. stabilire un sistema informativo che includa attività di *audit* interno;
- g. definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il *project management* e il lavoro di gruppo;
- h. applicare stabilmente i principi del TQM utilizzando come guida il modello CAF o l'EFQM;
- i. sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi operativi e strategici o delle *performance* (ad es. *Balanced Scorecard*, ISO 9001:2000);
- j. Sviluppare sistemi di *Quality Management* quali ISO 9001-2000, SLA (*Service Level Agreements*) e vari tipi di certificazione.
- k. identificare e definire le priorità per i cambiamenti necessari che riguardano la struttura dell'organizzazione e il modello di *business*;
- l. comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni del cambiamento al personale e ai principali portatori di interesse.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

² Per "conflitti di interesse" nelle Istituzioni scolastiche si devono intendere tutte quelle situazioni in cui, al di là dei regolamenti, si possono realizzare dei comportamenti individuali che entrano in potenziale conflitto con gli interessi più generali dell'Istituzione scolastica stessa.

1.3. Motivare e supportare il personale dell' *Istituzione Scolastica* e agire come modello di ruolo

Esempi:

- a. fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b. dimostrare la propria disponibilità ad accogliere i cambiamenti, agendo su *feedback* costruttivi;
- c. mantenere il personale regolarmente informato sulle questioni chiave dell' *Istituzione Scolastica*;
- d. supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti, piani e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell' *Istituzione Scolastica*;
- e. stimolare, incoraggiando e creando le condizioni per la delega di autorità, responsabilità e competenze (*empowerment*);
- f. promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti per il miglioramento e ad essere proattivi nel loro lavoro quotidiano;
- g. riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo³;
- h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni individuali e alle problematiche personali dei dipendenti.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

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

Esempi:

- a. identificare le politiche pubbliche che influiscono sull' *Istituzione Scolastica*;
- b. mantenere relazioni proattive e regolari con gli uffici centrali e periferici del Ministero della Pubblica Istruzione, con gli assessorati competenti delle regioni e degli Enti Locali;
- c. assicurare che gli obiettivi e gli scopi dell' *Istituzione Scolastica* siano coerenti con le politiche pubbliche;
- d. sviluppare e mantenere partnership e connessioni in rete con i più importanti portatori di interesse (cittadini, organizzazioni non governative - ONG - , gruppi di interesse, aziende private, altre organizzazioni pubbliche);
- e. coinvolgere politici e altri portatori di interesse nella definizione degli obiettivi di risultato e impatto e nello sviluppo del sistema di gestione dell' *Istituzione Scolastica*;
- f. ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici nei confronti dell' *Istituzione Scolastica* e dei servizi erogati;
- g. sviluppare una propria idea di *marketing*⁴ (basato su prodotti e servizi) e comunicandolo ai portatori di interesse;

³ I riconoscimenti possono essere:

- *tangibili*, come ad esempio :
 - incentivi economici
 - attribuzione di incarichi per cui è prevista una retribuzione aggiuntiva
 - attribuzione di incarichi che consentano vantaggi sull'organizzazione del lavoro o sulla progressione di carriera
- *simbolici*, come ad esempio:
 - lettere di ringraziamento , congratulazioni, menzioni in incontri ufficiali
 - assegnazione di incarichi in progetti di particolare rilievo
 -

⁴ In una istituzione scolastica per marketing si deve intendere il modo con il quale viene presentata la propria identità all'esterno.

- h. partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterion 2: Policies and strategies

Definition

The overall performance of an *Institution Scolastica* is determined by the way in which it manages to integrate effectively its own activities. The *Institution Scolastica* implements its vision and its mission through a clear strategy, focused on the stakeholders of interest, able to align public policies and objectives with the needs of the stakeholders of interest and supported by a management of resources and processes in a perspective of continuous improvement. The strategy is then translated into plans, objectives and measurable results.

Policies and strategies reflect the approach of the *Institution Scolastica* towards modernization and innovation.

Key implications

Policies and strategies are part of the PDCA (*Plan Do Check Act*), which starts with the collection of information on the current and future needs of the stakeholders of interest, on results and on impacts, in order to orient the planning process. This involves the use of reliable information, including the perceptions of the stakeholders of interest, to adequately address operability, planning and strategic orientation. To achieve planned performance improvements of the organizational performance, it is fundamental to have a *feedback*, derived from an internal revision process.

Identifying the critical success factors - or the conditions that must be met to achieve strategic objectives - and defining the activities that represent fundamental activities to ensure an effective *follow up* and for the measurement of results. Objectives must be formulated in a way that allows distinguishing between results and impacts.

Organizations should monitor in a coherent and critical way the implementation of their policies and strategies and update them where necessary.

Evaluation: Consider the evidence of what the organization is doing for:

2.1. Collecting information relative to the current and future needs of the stakeholders of interest

Examples:

- a. identify all possible stakeholders of interest;
- b. collect systematically information on the stakeholders of interest, on their needs and expectations;
- c. collect regularly information, analyzing the source, the accuracy and the quality, relative to important aspects such as social, ecological, economic, legislative and demographic;
- d. analyze systematically internal strengths and weaknesses (e.g. through diagnosis based on TQM models or SWOT analysis).

Assign the score using the grid for the evaluation of the enabling factors.

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

Esempi:

- a. sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e/o valutare le *performance* dell' *Istituzione Scolastica* a tutti i livelli, assicurando il monitoraggio della fase attuativa e attuazione delle strategie;
- b. 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).
- c. valutare gli impegni esistenti in termini di *output* (risultati) e *outcome* (impatti) e la qualità dei piani strategici ed operativi.
- d. bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo le richieste dei portatori di interesse;
- e. valutare il bisogno di riorganizzare e migliorare strategie e metodi di pianificazione, *anche attraverso un esame sistematico di ciò che emerge dall'attività di apprendimento della Istituzione Scolastica*⁵;
- f. *raccogliendo e analizzando i risultati della ricerca educativa* .

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera Istituzione Scolastica

Esempi:

- a. attuare politiche e strategie attraverso la definizione di accordi e l'individuazione di priorità, stabilendo tempi, processi adeguati e struttura organizzativa;
- b. coinvolgere i portatori di interesse nel processo di diffusione di strategie e politiche, dando priorità ai loro bisogni ed aspettative;
- c. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell' *Istituzione Scolastica* in corrispondenti piani e compiti significativi per le diverse unità organizzative e per gli individui all'interno dell' *Istituzione Scolastica* .

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

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

Esempi:

- a. creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il *benchmarking*, la creazione di laboratori di apprendimento, ponendo attenzione al valore del pensiero e della pianificazione strategici;
- b. monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni del cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione e innovazione;
- 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;

⁵ **Apprendimento:** L'acquisizione e la comprensione di informazioni potenzialmente in grado di generare miglioramenti o cambiamenti. Tipiche attività di apprendimento a livello della scuola sono il benchmarking, le valutazioni e/o le verifiche (effettuate sia all'interno, sia per intervento esterno), le analisi delle prassi migliori (best practice). Fra le attività di apprendimento a livello individuale figurano l'addestramento e la formazione professionale.

- d. integrare strumenti e misure; ad es. integrando misure di *input* con misure di *output* e *outcome*; usare le tecniche e i principi del TQM;
- e. assicurare la diffusione di un efficiente sistema di gestione del cambiamento che includa il monitoraggio dei processi di innovazione;
- f. assicurare la disponibilità delle risorse necessarie ad attuare i cambiamenti pianificati.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterio 3: Personale

Definizione

Il personale “è” l’organizzazione. Esso rappresenta infatti il fattore più importante dell’ *Istituzione Scolastica* .

Il modo in cui i componenti dell’ *Istituzione Scolastica* interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili determina il successo dell’organizzazione. Rispetto, dialogo, responsabilizzazione (*empowerment*) e un ambiente sicuro e sano sono elementi fondamentali per assicurare l’impegno e la partecipazione del personale nel perseguimento dell’eccellenza.

Per realizzare le sue politiche e strategie e assicurare l’efficace operatività dei suoi processi, l’ *Istituzione Scolastica* gestisce, sviluppa e valorizza le competenze e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

Implicazioni chiave

Il criterio 3 valuta se l’ *Istituzione Scolastica* è in grado di gestire le risorse umane in modo coerente con i propri obiettivi strategici analizzandone le caratteristiche, preparandole, allocandole e assistendole al fine di utilizzarle al meglio e garantire il successo dell’organizzazione. L’ambito di intervento della gestione del personale dovrebbe essere così ampio da condurre al massimo vantaggio sia per l’ *Istituzione Scolastica* che per il personale stesso. Il personale dovrebbe essere aiutato ad esprimere pienamente il proprio potenziale. Avere cura del benessere dei propri dipendenti rappresenta un aspetto importante della politica di gestione del personale.

Quando le *Istituzioni Scolastiche* creano opportunità per i propri dipendenti di sviluppare continuamente le proprie competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, i dipendenti contribuiscono allo sviluppo dell’organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di performance dei dipendenti siano collegati agli obiettivi strategici dell’organizzazione ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di reclutamento, formazione e riconoscimento.

Infine il criterio 3 evidenzia la capacità dei *managers/leaders* e del personale di cooperare attivamente allo sviluppo dell’ *Istituzione Scolastica* , abbattendo le barriere organizzative attraverso il dialogo, dando spazio alla creatività, all’innovazione e ai suggerimenti per migliorare le *performance*. Anche questo concorre ad aumentare la soddisfazione del personale.

La gestione del personale non è di esclusiva competenza *Dirigente Scolastico o del Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi*, ma di tutti i leader, dell’ *Istituzione Scolastica* , che devono dimostrare di essere interessati alle problematiche del personale e devono promuovere attivamente una cultura di comunicazione aperta e di trasparenza.

Nel valutare la propria *performance* le *Istituzioni Scolastiche* possono prendere in considerazione tutte le restrizioni alla propria libertà di azione che derivino dalle politiche del personale nazionali/generali, dalle politiche retributive, etc. e indicare come esse riescono ad operare all’interno di tali restrizioni per ottimizzare le potenzialità del proprio personale.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell' *Istituzione Scolastica* sta facendo per:

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' *Istituzione Scolastica* ;
- 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. monitorare le risorse umane assegnate alla produzione e lo sviluppo dei servizi in rete;
- e. sviluppare e concordare (con il personale) una chiara politica contenente criteri oggettivi di reclutamento, promozione, remunerazione, riconoscimento e assegnazione di funzioni direttive;
- f. assicurare buone condizioni ambientali di lavoro nell'organizzazione, comprendenti tutela della salute e sicurezza;
- g. gestire il reclutamento e lo sviluppo delle carriere professionali nel rispetto dell'imparzialità, delle pari opportunità e dei vari aspetti della diversità (genere, orientamento sessuale, disabilità, età, razza e religione);
- h. assicurare quelle condizioni che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa dei dipendenti;
- i. tenere in particolare considerazione i bisogni dei dipendenti svantaggiati e con disabilità.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell' *Istituzione Scolastica*

Esempi:

- a. identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera *Istituzione Scolastica* in termini di conoscenze, abilità e attitudini;
- 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' *Istituzione Scolastica* (con ad es. la distinzione fra attività formative obbligatorie e opzionali);
- c. sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutti i dipendenti con un'attenzione particolare alle capacità manageriali, di *leadership*, di relazione con diversi tipi di clienti/cittadini e *partner*. Si può anche includere la formazione per la gestione dei servizi in rete;
- d. sviluppare competenze manageriali e di *leadership* così come competenze relazionali rispetto al personale dell'organizzazione, i cittadini/clienti e i *partner*.
- e. supportare e assistere i nuovi dipendenti (ad es. attraverso l'aiuto all'inserimento e il tutoraggio);
- f. promuovere la mobilità interna ed esterna del personale;
- g. sviluppare e promuovere sistemi moderni di formazione (ad es. approccio multimediale, formazione sul campo, formazione a distanza);
- h. pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi e dei conflitti di interesse⁶;

⁶ Vedi nota 2 al criterio 1.1

- i. valutare gli impatti dei programmi di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività attraverso il monitoraggio e analisi costi/benefici.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

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

Esempi:

- a. promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo;
- b. *sviluppando la collaborazione tra personale docente e personale ausiliario, tecnico e amministrativo;*
- c. creare proattivamente un ambiente che favorisce la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (modalità per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, *brainstorming*);
- d. coinvolgere i dipendenti e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani, strategie, obiettivi, progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- e. cercare l'accordo/consenso fra i dirigenti e il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- f. condurre regolarmente indagini sul personale e pubblicarne i relativi risultati/sintesi/interpretazioni;
- g. garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sui capi;
- h. consultare i rappresentanti del personale (ad es. i sindacati).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterion 4: Partnership e risorse

Definizione

In che modo l' *Istituzione Scolastica* pianifica e gestisce le proprie partnership chiave - soprattutto i cittadini/clienti al fine di sostenere le proprie politiche e strategie e assicurare un' efficace operatività dei propri processi. In tal senso le *partnership* rappresentano risorse fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Oltre alle *partnership*, le *Istituzioni Scolastiche* necessitano delle risorse tradizionali - finanziarie, tecnologiche, infrastrutturali - per funzionare in modo efficace. Tali risorse sono usate e sviluppate per sostenere le strategie dell' *Istituzione Scolastica* e i suoi processi più importanti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente.

Le *Istituzioni Scolastiche* attraverso una rendicontazione trasparente possono rendersi garanti presso i cittadini/clienti dell'uso legittimo delle risorse a loro disposizione.

Implicazioni chiave

Nella nostra società in continua evoluzione e a complessità crescente, alle pubbliche amministrazioni è richiesto, per realizzare i propri obiettivi strategici, di gestire relazioni con altre organizzazioni sia pubbliche che private.

Un'altra conseguenza di tale complessità è la necessità di un ruolo sempre più attivo dei cittadini/clienti, in qualità di partner chiave. L'uso della terminologia "cittadino/cliente" si riferisce ai diversi ruoli dei cittadini quali portatori di interessi e utenti dei servizi. In questo criterio il CAF pone l'accento sul coinvolgimento dei cittadini nelle questioni di interesse pubblico e nello sviluppo delle politiche pubbliche, così come sull'atteggiamento di apertura (delle amministrazioni) ai loro bisogni e aspettative.

Le *Istituzioni Scolastiche*, in quanto organizzazioni pubbliche, nel gestire le proprie risorse, sono spesso soggette a vincoli e pressioni superiori a quelle proprie del settore privato. La capacità delle *Istituzioni Scolastiche* di generare risorse finanziarie aggiuntive può essere limitata, così come la loro capacità di allocare o riallocare i propri fondi per finanziare determinati servizi che desiderano erogare. E' quindi complesso misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi che hanno la responsabilità di erogare.

La base per un'affidabile rendicontazione dei costi sta in una gestione finanziaria globale e in un efficace controllo di gestione. Sebbene le *Istituzioni Scolastiche* abbiano in genere scarse possibilità di intervento nell'allocazione delle risorse, dimostrare la propria capacità organizzativa di erogare servizi migliori a costi inferiori crea l'opportunità per un' introduzione più rapida di servizi o prodotti innovativi.

E' importante identificare i bisogni conoscitivi e di informazione che l'*Istituzione Scolastica* ha e ciò deve essere tenuto presente nel processo di revisione di politiche e strategie. L' *Istituzione Scolastica* dovrebbe garantire che informazioni e conoscenze adeguate siano costantemente disponibili in formati facilmente accessibili per permettere al personale di svolgere il proprio lavoro efficacemente.

L' *Istituzione Scolastica* dovrebbe inoltre fare in modo che informazioni rilevanti e conoscenze siano condivise con i *partner* chiave e gli altri *stakeholder* secondo i bisogni propri di ciascuno.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell' Istituzione Scolastica sta facendo per:

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Esempi:

- a. identificare i *partner* strategici e la natura delle relazioni (ad es. acquirente-venditore, coproduttore, fornitore/fruttore di servizi in rete)⁷;
- b. stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni (ad es. acquirente-venditore, collaboratore/co-fornitore/co-produttore di prodotti e/o servizi, cooperatore, fornitore/fruttore di servizi in rete);
- c. definire le responsabilità di ciascuna delle parti, inclusi i controlli, nella gestione delle *partnership*;
- d. monitorare regolarmente e valutare i processi, i risultati e la natura delle *partnership*;
- e. stimolare e organizzare *partnership* orientate all'esecuzione di specifici compiti e sviluppando e attuare progetti congiunti con altre organizzazioni pubbliche;
- f. creare le condizioni per scambi di personale fra *partner*;
- g. stimolare la realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

Esempi:

- a. incoraggiare il coinvolgimento dei cittadini/clienti in questioni di interesse pubblico e nei processi decisionali del livello politico (ad es. attraverso gruppi di consultazione, indagini, sondaggi di opinione, circoli di qualità);
- b. essere aperti ad idee, suggerimenti e reclami dei cittadini/clienti e sviluppare ed utilizzare appropriati meccanismi per raccogliarli (ad es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, *box* per i reclami, sondaggi di opinione, ecc...);
- c. assicurare una politica attiva di informazione (ad es. circa la distribuzione delle competenze fra le varie autorità pubbliche – *Ministero, USR, USP, Ente Regione, Provincia, Comune* - i loro processi, ecc...);
- d. assicurare la trasparenza dell' così come delle sue decisioni e delle sue attività (ad es. attraverso la pubblicazione di rapporti annuali, conferenze stampa e la pubblicazione di informazioni su Internet);
- e. incoraggiare attivamente i cittadini/clienti ad organizzarsi, ad esprimere i propri bisogni e le proprie richieste e a supportare i gruppi di cittadini.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

⁷ Il modello EFQM per l'eccellenza nella scuola 2004, chiarisce molto bene la definizione di rapporti di *partnership* e le tipologie di relazioni:

“Rapporti di **partnership** possono essere istaurati *per esempio* con: clienti, fornitori, autonomie locali, altre scuole, EELL, agenzie pubbliche e private del volontariato, università, enti e agenzie di formazione, associazioni professionali e imprenditoriali, enti culturali, ecc.

Le *partnership* possono includere *ad esempio*: accordi di rete, consorzi, protocolli di intesa, collaborazioni con enti pubblici e privati, ecc.

Gli accordi di *partnership* possono essere relativi *per esempio* a :

- attività didattiche, di ricerca, sperimentazione, sviluppo, formazione e aggiornamento;
- attività di amministrazione, acquisto di beni e servizi, organizzazione, scambio temporaneo di docenti”

4.3. Gestire le risorse finanziarie

Esempi:

- a. allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici;
- b. assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;
- c. assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie.
- d. introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria (ad es. *budget* pluriennale, di programma o progetto, di genere, ecc...) ⁸;
- e. monitorare permanentemente i costi di erogazione e gli standard dei prodotti e servizi offerti dall'organizzazione, coinvolgendo nel processo di analisi le varie unità organizzative;
- f. delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo centralizzati;
- g. basare le decisioni di investimento e i controlli finanziari su analisi costi-benefici;
- h. sviluppare e introdurre moderni sistemi di controllo finanziario (ad es. *audit* interni, ecc...) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari verso tutto il personale;
- i. creare sistemi paralleli di contabilità finanziaria e dei costi, inclusa l'analisi dello stato patrimoniale e del conto economico;
- j. assicurare l'allocazione interna dei costi (ad esempio i prezzi di trasferimento: alle singole unità si addebitano i costi dei servizi interni);
- k. includere nei *budget* dati di *performance* non finanziari;
- l. introdurre analisi comparative (ad es. *benchmarking*) fra attori ed organizzazioni diverse.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

Esempi:

- a. sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, sistemi per gestire, mantenere e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell' *Istituzione Scolastica* ⁹ ;
- b. assicurare l'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno ed il loro utilizzo efficace;
- c. monitorare costantemente la disponibilità di informazioni e conoscenza all'interno dell' *Istituzione Scolastica* assicurandone la rilevanza, correttezza, affidabilità, sicurezza. e

⁸ Il modello EFQM per l'eccellenza nella scuola 2004 esemplifica

“I meccanismi e i parametri finanziari possono comprendere *ad esempio* i seguenti aspetti:

- definizione di criteri da utilizzare per impostare la gestione delle risorse finanziarie e dei parametri chiave di misura e controllo
- definizione dei criteri su cui basare le decisioni di allocazione delle risorse.
- definizione di requisiti specifici per giustificare e approvare gli investimenti, anche in strumenti didattici, coerenti con gli obiettivi strategici che la scuola si è data. e con la situazione finanziaria generale
- definizione dei criteri per introdurre eventuali correzioni nel corso dell'anno
- utilizzo di controlli effettuati da enti esterni (Ufficio Scolastico Provinciale, Direzione Regionale, Amministrazione locale,)
- revisione periodica delle strategie finanziarie per introdurre eventuali correzioni, per decidere iniziative di miglioramento.”

⁹ Il modello EFQM per l'eccellenza nella scuola 2004 così esemplifica la gestione delle informazioni e delle conoscenze nelle Istituzioni Scolastiche “*Ad esempio* la scuola dovrebbe raccogliere, organizzare e gestire:

- la documentazione dei processi di insegnamento –apprendimento
- le informazioni dettagliate sul curriculum dei singoli allievi (portfolio formativo e certificativo)
- informazioni e conoscenze relative a progetti, sperimentazioni, ricerche, scambi di esperienze
- informazioni relative ai clienti

l'allineamento con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse;

- d. sviluppare canali interni di informazione a cascata nell' *Istituzione Scolastica* per assicurare che tutti i dipendenti abbiano accesso alle informazioni significative per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento degli obiettivi;
- e. assicurare l'accesso alle – e lo scambio delle - informazioni rilevanti a tutti i portatori d'interesse presentando le informazioni e i dati in formati “amichevoli”;
- f. assicurare, per quanto possibile, che venga consolidato all'interno dell'organizzazione il patrimonio di conoscenze e informazioni chiave del personale che lascia l'organizzazione.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

4.5. Gestire la tecnologia

Esempi:

- a. attuare, in coerenza con gli obiettivi strategici e operativi, una politica integrata di gestione delle tecnologie;
- b. applicare efficientemente le tecnologie appropriate per:
 - gestire gli impegni;
 - 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.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

4.6. Gestire le infrastrutture

Esempi:

- a. bilanciare efficacia ed efficienza delle strutture fisiche con i bisogni e le aspettative degli utenti (ad es. la centralizzazione degli edifici rispetto alla decentralizzazione degli stessi);
- b. assicurare sulla base di obiettivi strategici ed operativi, un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi/attrezzature di lavoro, promuovendo l'accessibilità al trasporto pubblico, prestando attenzione ai bisogni personali dei dipendenti, alla cultura locale, ai vincoli fisici (ad es. gli uffici *open space* rispetto agli uffici singoli o agli uffici mobili) e alle attrezzature tecniche (ad es. numero di PC e fotocopiatrici per servizio);
- c. assicurare interventi pianificati e sostenibili volti all'efficienza e all'economicità nel mantenimento di edifici, uffici e attrezzature;
- 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 e dei cittadini/clienti (ad es. accesso ai parcheggi o al trasporto pubblico per i disabili);
- f. 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.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

Criterio 5: Processi

Definizione

In che modo l' *Istituzione Scolastica* identifica, gestisce, migliora e sviluppa i suoi processi chiave volti a sostenere le strategie e le politiche. L'innovazione e il bisogno di generare valore aggiunto per i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse sono due delle principali linee direttrici nello sviluppo dei processi.

Implicazioni chiave

Le *Istituzioni Scolastiche* che funzioni correttamente è gestita attraverso una molteplicità di processi ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività consecutive che trasforma le risorse ovvero gli *input* in risultati e cioè in prodotti (*output*) ed effetti (*outcome*) e, quindi, in valore aggiunto. Questi processi possono essere di diversa natura. I processi principali sono quelli relativi all'erogazione dei prodotti o dei servizi. I processi di gestione sono quelli che guidano l' *Istituzione Scolastica* e i processi di supporto forniscono le risorse necessarie. Solo i più importanti fra questi processi, definiti "processi chiave", sono oggetto di valutazione nel CAF. Un modo sicuro per identificare, valutare e migliorare i processi chiave è quello di verificare quanto essi contribuiscano al raggiungimento della missione dell' *Istituzione Scolastica* . Coinvolgere i cittadini/clienti nelle differenti fasi della gestione dei processi e prenderne in considerazione le aspettative contribuisce alla qualità e affidabilità dei processi.

La natura dei processi nelle organizzazioni pubbliche può variare enormemente, da attività relativamente astratte, come quelle di supporto allo sviluppo delle politiche o di regolazione delle attività economiche, ad attività molto concrete di fornitura di servizi. In ogni caso, un'organizzazione deve essere in grado di identificare i propri processi chiave realizzati allo scopo di erogare gli *output* e *outcome* attesi in funzione delle aspettative di cittadini/clienti e degli altri portatori di interesse.

Il ruolo dei cittadini/clienti può essere svolto a 3 livelli: 1) coinvolgimento nella definizione dei servizi e prodotti dell' *Istituzione Scolastica* di rappresentanti dei cittadini/clienti, associazioni o gruppi di cittadini costituiti ad hoc, 2) collaborazione nella fase di realizzazione di servizi e prodotti, 3) responsabilizzazione (*empowerment*) dei cittadini/clienti nel realizzare o accedere per proprio conto ai servizi e prodotti.

I processi interfunzionali sono comuni nelle PPAA. E' vitale integrare con successo questi processi, perché da tale integrazione dipende la loro efficacia ed efficienza. A questo scopo devono essere perseguite forme collaudate di integrazione organizzativa, come anche la creazione di gruppi di gestione dei processi interfunzionali coordinati da appositi *team leader*.

Esempi tipici di processi nella Istituzione Scolastica sono:

- *erogazione dei servizi fondamentali in relazione alla mission dell'Istituzione Scolastica: processo di insegnamento- apprendimento,*
- *erogazione di servizi ai clienti attraverso analisi dei bisogni e raccolta di dati con indagini: servizi di orientamento, riorientamento, accompagnamento degli studenti; affiancamento e sostegno ai genitori*
- *formulazione ed implementazione di politica legislativa (sperimentazioni di riforme di politica scolastica)*
- *processi decisionali*

- *attività di budgeting (Programma annuale) e pianificazione (POF)*
- *gestione delle risorse umane*
- *gestione amministrativa*
- *gestione asset*

E' essenziale che i processi siano continuamente rivisti poiché la progettazione, l'innovazione e le nuove tecnologie evolvono rapidamente. Per ottenere vantaggio ulteriore dai miglioramenti introdotti, le organizzazioni pubbliche devono dotarsi di strumenti di ascolto atti a ricevere i riscontri di tutti i portatori di interesse sui risultati ottenuti su prodotti e servizi.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell' *Istituzione Scolastica* sta facendo per:

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

Esempi:

- a. identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi chiave;
- 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' *Istituzione Scolastica* ;
- e. raccogliere, registrare e recepire i requisiti previsti dalla normativa e da altre forme di regolamentazione riguardanti i processi dell' *Istituzione Scolastica* , analizzandoli e facendo proposte di snellimento dei processi con lo scopo di eliminare aggravii amministrativi non necessari;
- f. introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di *performance* orientati al cittadino/cliente;
- g. coordinare e sincronizzare i processi;
- h. monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi dell' *Istituzione Scolastica* (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' *Istituzione Scolastica* e i cambiamenti dell'ambiente circostante;
- k. identificare, progettare e realizzare cambiamenti di processo che consentano la realizzazione di servizi basati sul principio del punto unico di erogazione (sportelli unici);
- l. misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi e facendo *benchmarking* per spingere al miglioramento.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti¹⁰ orientati al cittadino/cliente

Esempi:

- a. coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/*feedback*/*focus group*/inchieste sull'adeguatezza dei servizi o prodotti, tenendo conto degli aspetti legati alla diversità e di genere);
- b. coinvolgere i cittadini/clienti e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di standard di qualità per i servizi, per i prodotti e per le informazioni rivolte ai cittadini/clienti;
- c. usare un linguaggio chiaro nella definizione di linee guida e regolamenti;
- d. coinvolgere i cittadini/clienti nella progettazione e sviluppo di fonti e canali di informazione;
- e. assicurare la disponibilità di informazioni appropriate ed affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i cittadini/clienti;
- f. promuovere l'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili e documentazione in una pluralità di formati e con linguaggi appropriati, come Internet, *poster*, opuscoli, *Braille*);
- g. promuovere la comunicazione elettronica e l'interazione con i cittadini/clienti;
- h. sviluppare dei validi sistemi di gestione delle richieste di informazione e dei reclami.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Esempi:

- a. apprendere attivamente dalle innovazioni di altre *Istituzioni Scolastiche* a livello nazionale e internazionale¹¹;
- b. coinvolgere i portatori di interesse in innovazioni di processo, ad es. sperimentando nuove soluzioni di servizio e di *e-government*;
- c. coinvolgere i cittadini/clienti ed i portatori di interesse nelle innovazioni di processo;
- d. rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni di processo;
- e. identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione;

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei fattori abilitanti.

¹⁰ Il modello EFQM per l'Eccellenza nella scuola 2004 specifica
"I servizi erogati dalla scuola dovrebbero comprendere tra gli altri:

- lo sviluppo di percorsi di insegnamento individualizzato
- attività di supporto allo studio a scuola e a casa
- attività integrative

¹¹Vedi nota 2 criterio 2.2

Risultati

Dal criterio 6 in poi la valutazione viene condotta sui Risultati. Nei criteri relativi ai risultati si misurano le percezioni: che cosa il personale, i clienti/cittadini, la società pensano dell' *Istituzione Scolastica*. Si usano anche indicatori interni di performance che misurano quanto l'*Istituzione Scolastica* stia facendo rispetto ai traguardi che si è prefissata (*outcome*). La valutazione dei risultati richiede una modalità di analisi diversa da quella dei fattori abilitanti; pertanto da questo punto in poi la griglia di riferimento per l'assegnazione dei punteggi sarà quella per la valutazione dei Risultati (vedere sistemi di punteggio CAF e griglie di valutazione).

Criterion 6: Risultati orientati al cittadino/cliente

Definizione

I risultati che l' *Istituzione Scolastica* ottiene in relazione al grado di soddisfazione dei suoi cittadini/clienti nei suoi confronti e nei confronti dei prodotti/servizi che eroga.

Implicazioni chiave

Le *Istituzioni Scolastiche* intrattengono relazioni complesse con la collettività. In alcuni casi esse si caratterizzano come rapporto di clientela - specialmente nel caso di erogazione diretta di servizi - mentre in altri casi possono essere descritte come rapporti con il cittadino all'interno dei quali la pubblica amministrazione è coinvolta nel determinare e rafforzare l'ambiente in cui si svolge la vita sociale ed economica. Poiché i due casi non sono sempre chiaramente separabili tale relazione complessa viene qui descritta come rapporto con il "cittadino/cliente". I cittadini/clienti sono i destinatari o beneficiari diretti dell'attività, dei prodotti e dei servizi delle organizzazioni pubbliche. I cittadini/clienti devono essere intesi come gli utilizzatori primari dei servizi forniti, ma non necessariamente devono essere fatti coincidere con essi. Le organizzazioni pubbliche erogano servizi in accordo con le politiche del governo locale e/o centrale e devono rendere conto della loro *performance* ai politici di riferimento. La *performance* attesa secondo le previsioni normative è trattata nei risultati organizzativi (Criterio 9). Gli obiettivi delle politiche pubbliche sono quelli stabiliti dai governi nazionali, regionali e locali, e possono essere o meno orientati alla soddisfazione delle aspettative dei cittadini/clienti. La misurazione della soddisfazione dei cittadini/clienti si indirizza, di norma, su aspetti che sono stati identificati come rilevanti da gruppi di utenti e su ciò che l' *Istituzione Scolastica* può migliorare nell'ambito della propria operatività.

E' importante per tutte le tipologie di amministrazioni pubbliche misurare direttamente il grado di soddisfazione dei propri cittadini/clienti relativamente all'immagine complessiva dell' *Istituzione Scolastica*, ai prodotti e servizi che essa fornisce, a quanto essa sia aperta e capace di coinvolgere i cittadini/clienti. Generalmente, per registrare il livello di soddisfazione dei cittadini/clienti le *Istituzioni Scolastiche* utilizzano questionari o indagini, ma possono utilizzare anche altri strumenti complementari come *focus group* o *panel* di utenti.

Alcuni esempi di informazioni che possono essere raccolte sono dati su prodotti e servizi, sull'immagine dell' *Istituzione Scolastica*, su cortesia, disponibilità e cordialità del personale.

Valutazione: Considerare i risultati ottenuti dall' *Istituzione Scolastica* per soddisfare i bisogni e le aspettative dei cittadini e dei clienti attraverso:

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

Esempi:

- a. risultati relativi all'immagine complessiva dell' *Istituzione Scolastica* (ad es. correttezza e cortesia, flessibilità e abilità nell'individuare soluzioni personalizzate)¹²;
- b. risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione¹³;
- c. risultati relativi all'accessibilità (ad es. tempi di apertura e di attesa, sportelli unici).
- d. risultati relativi a prodotti e servizi (ad es. qualità, affidabilità, adeguamento agli *standard* di qualità, tempi di processo, qualità dei consigli forniti ai cittadini/clienti)¹⁴.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Esempi:

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell' *Istituzione Scolastica*:

- a. numero e tempi di trattamento dei reclami (ad es. risoluzione di casi di conflitto di interesse);
- b. grado di fiducia verso l' *Istituzione Scolastica* e i suoi servizi e prodotti;
- c. tempi di attesa;
- d. tempi di erogazione dei servizi;
- e. monte ore formazione del personale dedicata all'efficace gestione delle relazioni con i cittadini/clienti (ad es. cordialità e professionalità nella comunicazione e nel trattamento di cittadini/clienti);
- f. indicatori di osservanza delle differenze di genere e delle diversità;
- g. *numero di iscrizioni provenienti da bacini di utenza diversi.*

¹² Il Modello EFQM per l'Eccellenza nella Scuola 2004, propone come esempi di possibili aree di indagine:

- Capacità della scuola di soddisfare i bisogni e le aspettative presenti ed emergenti
- Organizzazione didattica e tempo scuola
- Scelte educative
- Professionalità del dirigente, dei docenti e del personale ATA
- Orientamento, accoglienza, accompagnamento (tutoraggio) e continuità didattica
- Orientamento al miglioramento e all'innovazione
- Intenzione di rinnovare l'iscrizione
- Orientamento a raccomandare la scuola ad altri

¹³ Il Modello EFQM per l'Eccellenza nella Scuola 2004, propone come esempi di possibili aree di indagine i :

- Diffusione delle informazioni
- Facilità di avere colloqui con i docenti
- Capacità di coinvolgere le famiglie nei vari momenti della vita scolastica
- Orientamento al confronto e all'apprendimento continuo
- Clima della scuola in generale (es. positive relazioni interne tra le varie componenti della scuola, tra alunni, tra alunni e personale della scuola,)

¹⁴ Il Modello EFQM per l'Eccellenza nella Scuola 2004, propone come esempi di possibili **aree di indagine**:

- Qualità dell'insegnamento e opportunità di apprendimento
- Adeguatezza, qualità e stato di manutenzione degli immobili, attrezzature, materiali e tecnologie informatiche
- Trasparenza e omogeneità degli obiettivi didattici e dei criteri di valutazione
- Rispondenza alla carta dei servizi e al POF

Indicatori riguardanti il coinvolgimento:

- h. grado di coinvolgimento dei portatori d'interesse nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e/o nella definizione dei processi decisionali;
- i. numero di suggerimenti ricevuti e registrati;
- j. grado di utilizzo di nuove ed innovative modalità di relazione con i cittadini/ clienti;
- k. *partecipazione dei genitori alla vita scolastica.*

Indicatori riguardanti prodotti o servizi:

- l. aderenza agli *standard* di qualità pubblicizzati all'esterno (ad es. attraverso le carte dei servizi);
- m. numero degli atti restituiti perché contengono errori e/o casi che richiedono la ripetizione dell'attività o modalità di compensazione;
- n. entità degli sforzi per migliorare la disponibilità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni;
- o. *attività extracurricolari erogate agli studenti;*
- p. *attività aggiuntive erogate ai genitori;*
- q. *attività di riorientamento.*

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

Criterion 7: Results relative to personnel

Definition

Results that the *Institution Scolastica* obtains in the development of competences, motivation, satisfaction and *performance* of personnel.

Key implications

This criterion refers to the satisfaction of all personnel of the *Institution Scolastica*. Generally, organizations carry out internal surveys to identify levels of satisfaction of personnel, but they can also use other complementary instruments such as *focus group*, interviews at the end of the work report and evaluation sessions. They can also use systems to evaluate the *performance* of personnel and the development of competences.

At times, external constraints can limit the freedom of the *Institution Scolastica* in this area. Constraints and the way in which the *Institution Scolastica* overcomes or acts upon them should be clearly stated.

It is important for all *Institution Scolastiche* to carry out surveys to know the opinion of personnel regarding the image of the organization and its mission, the work environment, the *leadership* and the management systems of the organization, the development of careers and competences, professional products and services that the organization provides.

It is also useful for the *Institution Scolastiche* to have a battery of *performance* indicators to measure the results achieved, compared to objectives and expectations, relative to the degree of satisfaction of personnel, *performance*, development of competences, motivation and the level of involvement in the organization.

Evaluation: Consider the results obtained from the *Institution Scolastica* to satisfy needs and expectations of personnel through:

7.1. Results of the measurement of satisfaction and motivation of personnel

Examples:

Results relative to the overall satisfaction of personnel:

- the image and the *performance* of the *Institution Scolastica* (compared to society, citizens/customers, other stakeholders);
- the level of awareness regarding conflicts of interest;
- the level of involvement in the *Institution Scolastica* and its mission.

Results relative to satisfaction in comparison with management and the management system:

- the capacity of high management and intermediate management to guide the *Institution Scolastica* (for example, to define objectives, allocate resources, etc.) and to manage communication;
- recognition of individual and group commitment;
- the approach of the *Institution Scolastica* to innovation.

Results relative to satisfaction with working conditions:

- the climate in the work environment and the culture of the *Institution Scolastica* (for example, how conflicts are managed, complaints, personal problems);
- the approach to social issues (for example, flexibility of the working hours, balance between personal and work requirements, health);

- i. 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:

- j. la capacità della dirigenza di promuovere strategie per la gestione delle risorse umane e per lo sviluppo sistematico delle competenze, nonché la conoscenza, da parte del personale, degli obiettivi dell' *Istituzione Scolastica*;
- k. risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

7.2. Gli indicatori di risultato del personale

Esempi:

- a. indicatori riguardanti la soddisfazione (ad es. livello di assenteismo o di malattia, percentuale del *turnover*, numero dei reclami);
- b. indicatori riguardanti la *performance* (ad es. misure di produttività, risultati di valutazione);
- 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, efficacia dei *budget* destinati alla formazione)¹⁵;
- e. evidenze della capacità di relazionarsi ai cittadini/clienti e di rispondere ai loro bisogni;
- f. grado di mobilità del personale all'interno dell' *Istituzione Scolastica*;
- 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)¹⁶;
- h. numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo;
- i. numero di segnalazioni di possibili casi di conflitto di interesse.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

¹⁵ Il Modello EFQM per l'Eccellenza nella scuola 2004 suggerisce, ad esempio, come indicatori

- copertura delle esigenze di attuazione del POF con competenze interne
- attuazione degli obiettivi del piano di formazione del personale programmata nel POF
- percentuale di personale coinvolto in incarichi di responsabilità, coordinamento e supporto (leadership diffusa)

¹⁶ Il Modello EFQM per l'Eccellenza nella scuola 2004 suggerisce, ad esempio, come indicatori

- partecipazione a gruppi di miglioramento (%)
- progetti condotti in team
- riconoscimenti a singoli e a gruppi
- collaborazioni con altri enti (ad esempio, con l'Università)
- percentuale di risposta alle indagini di percezione del personale (clima)
- efficacia delle azioni in risposta alle indagini di percezione del personale
- percentuale di partecipazione ad attività di formazione
- accoglienza e tutoring dei nuovi operatori

Criterio 8: Risultati relativi alla società

Definizione

I risultati che l' *Istituzione Scolastica* ottiene nella soddisfazione dei bisogni della comunità locale, nazionale ed internazionale. Questo può includere anche la percezione relativa all'approccio e al contributo dell' *Istituzione Scolastica* alla qualità della vita e dell'ambiente e alla conservazione delle riserve globali, nonché le misurazioni che l'organizzazione stessa conduce per verificare l'efficacia del proprio contributo alla società.

Implicazioni chiave

Le *Istituzioni Scolastiche* hanno un impatto sulla società in virtù della natura stessa delle loro attività primarie e del loro mandato istituzionale e i prodotti di tali attività influenzeranno beneficiari diretti ed indiretti. Le analisi degli effetti immediati di tali attività sui beneficiari diretti devono essere presentate nel criterio relativo alla soddisfazione del cittadino/cliente (criterio 6) e nel criterio relativo ai risultati delle *performance* chiave (criterio. 9).

Il criterio 8 ha lo scopo di misurare gli impatti intenzionali o non intenzionali che l' *Istituzione Scolastica* determina sulla società al di là di quelli connessi con le sue attività primarie e con il suo mandato istituzionale. In questo senso, l'analisi deve prendere qui in considerazione sia gli impatti derivanti dagli obiettivi pianificati, che le conseguenze non intenzionali, come gli effetti collaterali, che possono avere un impatto positivo o negativo sulla società.

La valutazione prende in considerazione sia le misurazioni qualitative della percezione che gli indicatori quantitativi.

I risultati da analizzare possono essere relativi a:

- impatto economico;
- dimensione sociale, ad esempio soggetti diversamente abili;
- qualità della vita;
- impatto sull'ambiente;
- qualità della democrazia.

Valutazione: Considerare i risultati ottenuti dall' *Istituzione Scolastica* rispetto alla società con riferimento a:

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse¹⁷

Esempi:

- a. generale consapevolezza dell'impatto della *performance* dell' *Istituzione Scolastica* sulla qualità della vita dei cittadini/clienti;
- b. reputazione dell' *Istituzione Scolastica* (ad es. come datore di lavoro/contributore alla società locale/globale);
- c. impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- d. approccio alle tematiche ambientali (ad es. tutela contro i rumori e l'inquinamento);
- e. impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- f. impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- g. impatto sulla società relativo alla qualità della partecipazione democratica a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- h. punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell' *Istituzione Scolastica*;
- i. comportamenti etici dell' *Istituzione Scolastica*;
- j. visione dell' *Istituzione Scolastica* registrata dai *media*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

¹⁷ Il Modello EFQM per l'Eccellenza nella scuola 2004 suggerisce, ad esempio, come indicatori

- partecipazione a programmi educativi e formativi
- elaborazione di programmi ed iniziative di educazione degli adulti e formazione continua
- supporto ad attività di servizio sanitario e sociale
- contributo ad attività sportive e ricreative
- attività di volontariato e di impegno umanitario
- apertura a partnership con altre scuole e istituzioni
- uso della comunità locale da parte della scuola (es. attività svolte in ambiti educativi esterni, come musei, aziende, centri di orientamento, ecc.)
- uso della scuola da parte della comunità locale (es. uso della palestra, cineforum, laboratori, ecc.)
- integrazione con altri servizi e iniziative del territorio

8.2. Gli indicatori della *performance sociale dell' Istituzione Scolastica* ¹⁸

Esempi:

- a. relazioni con autorità, gruppi e rappresentanti di comunità;
- b. misura dell'attenzione ricevuta dai media;
- c. sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati;
- d. sostegno all'integrazione e accoglienza delle minoranze;
- e. sostegno a progetti di sviluppo internazionali;
- f. sostegno all'impegno civico di cittadini/clienti e del personale;
- g. scambio produttivo di conoscenze e informazioni con altri soggetti;
- h. programmi per tutelare i cittadini/clienti e il personale da rischi per la salute e incidenti;
- 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).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

¹⁸ Il Modello EFQM per l'Eccellenza nella scuola 2004 suggerisce, ad esempio, come indicatori

- **riconoscimenti e premi ricevuti**
- **attenzione ricevuta da parte dei media**
- **occasioni di visibilità nel territorio (es. convegni, seminari e altre iniziative)**

- **tasso di occupazione degli ex-studenti**
- numero di pubblicazioni, riguardanti le esperienze didattiche
- numero di attività con scuole e altre organizzazioni con ricadute sul territorio
- numero delle iniziative di partecipazione a programmi educativi e formativi
- numero delle iniziative di volontariato e impegno umanitario
- numero delle ore destinate all'uso degli spazi scolastici da parte del territorio
- numero di interventi a seminari attinenti la scuola o la formazione richiesti ai responsabili o al personale
- **numero e valore delle iniziative volte alla preservazione e al reintegro delle risorse naturali**
- numero delle iniziative di promozione della cultura orientata alla salute, alla sicurezza e alla riduzione dell'inquinamento
- adozione di standard di sistemi di tutela ambientale, della sicurezza, della salute
-

Criterio 9: Risultati relativi alle performance chiave

Definizione

I risultati che l' *Istituzione Scolastica* ottiene come effetto delle strategie e delle politiche attuate per soddisfare i bisogni e le richieste dei vari portatori di interesse (risultati esterni); e i risultati che l' *Istituzione Scolastica* ha ottenuto nella gestione e nei processi di miglioramento (risultati interni).

Implicazioni chiave

I risultati relativi alle *performance* chiave riguardano tutto ciò che l' *Istituzione Scolastica* ha stabilito essere essenziale: risultati misurabili che individuano il successo dell' *Istituzione Scolastica* nel breve e nel lungo termine.

Essi rappresentano la capacità delle politiche e dei processi di raggiungere fini e obiettivi, inclusi i traguardi specifici definiti dal livello politico.

I risultati relativi alle *performance* chiave possono essere suddivisi in:

- 1) risultati esterni: la misurazione dell'efficacia delle politiche e dei servizi/prodotti in termini di capacità di migliorare le condizioni dei beneficiari diretti e di raggiungere gli obiettivi delle attività chiave, considerando sia gli [a] *output* – servizi e prodotti – sia gli [b] *outcome* – effetti delle attività primarie dell' *Istituzione Scolastica* sui portatori di interesse esterni (efficacia).
- 2) risultati interni: la misurazione del funzionamento interno dell' *Istituzione Scolastica* ovvero della gestione, del miglioramento e della performance finanziaria (efficienza ed economicità).

Queste misure sono strettamente legate alle politiche e strategie (criterio 2), alle *partnership* e risorse (criterio 4) e ai processi (criterio 5).

Valutazione: Considerare l'evidenza degli obiettivi raggiunti dall' Istituzione Scolastica in relazione a:

9.1. I risultati esterni: *output* e *outcome* riferiti agli obiettivi¹⁹

Esempi:

- a. la misura in cui gli obiettivi sono raggiunti in termini di *output* (erogazione di prodotti e servizi);
- b. miglioramento della qualità dei prodotti e servizi erogati rispetto a quanto precedentemente misurato;
- c. livello di efficienza in termini di costi (*output* raggiunti al minor costo possibile);
- d. risultati di ispezioni e verifiche;
- e. risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, procedure di certificazioni di qualità ecc... (premi all'eccellenza – graduatorie comparative/*benchmark*);
- f. risultati di attività di *benchmarking/benchlearning*;
- g. livello di efficacia in termini di costi (*outcome* raggiunti al minor costo possibile).

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati.

9.2. I risultati interni²⁰

¹⁹ Esempi di indicatori:

- numero delle iscrizioni
- tasso abbandoni studenti
- tasso assenteismo studenti
- tasso di successo degli ex studenti nella scuola successiva, nell'università e nel lavoro
- giudizi e votazioni prove di uscita secondo standard interni e comparazione con gli standard nazionali
- tempi di fornitura di informazioni, documenti, certificati
- tempo di predisposizione degli strumenti essenziali di organizzazione del servizio(formazione classi, orario didattico, rapporti scuola-famiglia)
- tempo di sviluppo di un nuovo servizio (dal momento in cui se ne rileva la necessità al momento in cui viene erogato)
- tempo di durata effettiva del servizio rispetto al programmato (al netto delle interruzioni)
- indicatori di prestazione di servizi e progetti (partecipanti, costo per ora di erogazione o realizzazione, % di collocamento degli usciti)
- efficacia della comunicazione
- partecipazione dei genitori

Esempi

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

- a. evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nell' *Istituzione Scolastica*;
- b. risultati della creazione di *partnership* e di attività condivise;
- c. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse;
- d. evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi;
- e. evidenza di un miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione (nella gestione delle conoscenze e/o nella comunicazione e nel *networking* interni ed esterni);
- f. risultati di ispezioni e *audit*;
- g. *performance* di processo.

Risultati finanziari:

- h. grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari;
- i. in che misura o secondo quale *trend* l' *Istituzione Scolastica* è in grado di sostenersi con le proprie risorse fiscali e con entrate proprie derivanti da compensi e dalla vendita di beni/servizi;
- j. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari di tutti i portatori di interesse;
- k. misura dell'uso efficace dei fondi operativi;
- l. risultati delle ispezioni finanziarie e degli *audit*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

²⁰ Esempi di indicatori:

- miglioramento della responsabilizzazione degli studenti
- incremento delle misure di accompagnamento (tutoraggio)
- introduzione di una pluralità di metodologie didattiche innovative fondate su best practices
- utilizzo di nuove tecnologie della didattica
- tasso di promozioni e bocciature
- miglioramento degli standard formativi
- personalizzazione dei curricula e insegnamento individualizzato
- miglioramento della responsabilizzazione degli studenti
- miglioramento della integrazione degli studenti svantaggiati
- valorizzazione delle eccellenze
- indice di dotazione informatica (es. n° di computer / n° allievi)
- indice di utilizzo informatica nell'insegnamento (es. ore per disciplina attuate con l'uso dell'informatica rispetto alle ore complessive)
- tasso di incremento o sostituzione (es. n° computer acquistati nell'anno sul totale dei computer in dotazione)
- tasso di innovazione (es. spesa per attrezzature di nuovo tipo su totale della spesa per

