

Common Assessment Framework

ADATTATO ALLA SCUOLA

Migliorare un'organizzazione attraverso
l'autovalutazione

Questa versione del *Common Assessment Framework (CAF)*¹ per l'autovalutazione e il miglioramento continuo della scuola nasce dall'impegno dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, dell'Ufficio Scolastico Provinciale di Milano, del Polo Qualità di Milano, dell'Associazione Premio Qualità Italia e dell'Università La Sapienza di Roma che hanno messo in comune la precedente esperienza relativa all'autovalutazione di Istituti scolastici secondo i principi del *Total Quality Management*.

Il documento è stato adattato per le scuole nella metrica, nei fattori abilitanti, nella guida e nel glossario, pur mantenendo la struttura di base del CAF, così come è stata elaborata dall'Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni (EIPA).

Clara Alemani	<i>Ufficio Scolastico Provinciale di Milano</i>
Maria Rosaria Capuano	<i>Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia/Polo Qualità di Milano</i>
Lillina Cordini	<i>Polo Qualità di Milano</i>
Daniela Fermi	<i>Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia</i>
Giovanni Bertorelli	<i>Associazione Premio Qualità Italia</i>
Massimo Tronci	<i>Università La Sapienza di Roma</i>

¹ La presente versione personalizzata si attiene all'obbligo di rispettare gli elementi costitutivi del CAF: i 9 criteri, i 28 sottocriteri e il sistema di punteggio. Gli esempi sono adattati alla scuola.

settembre 2006

Il Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione ha emanato nel 2006 la “Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità” che invita le amministrazioni ad impegnarsi in percorsi di miglioramento continuo delle prestazioni, a partire dall’adozione sistematica di pratiche di autovalutazione realizzate avvalendosi degli strumenti di autodiagnosi definiti a livello internazionale e, fra questi, il Common Assessment Framework (CAF).

Il volume è la pubblicazione italiana della nuova versione aggiornata del CAF, definita a livello europeo e presentata in occasione della IV Conferenza Europea sulla Qualità nelle amministrazioni pubbliche (Tampere - settembre 2006).

La traduzione italiana del CAF è disponibile anche *on line* sul sito del *CAF Resource Centre* europeo gestito, per conto degli Stati Membri, dall’Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni (EIPA), e sui siti del Dipartimento Funzione Pubblica e del Formez ai seguenti indirizzi web:

www.eipa.eu
www.funzionepubblica.it
www.formez.it

Hanno collaborato al volume:

Sabina Bellotti, Dipartimento della Funzione Pubblica – Referente Nazionale CAF nel network europeo e responsabile della progettazione delle iniziative nazionali per la diffusione del CAF

Claudia Migliore, Formez – Responsabile a livello nazionale della diffusione del CAF e delle attività di assistenza tecnica alle Amministrazioni nell’applicazione del modello

Tito Conti – Consulente e docente in organizzazione e management. Esperto in modelli TQM e CAF. Presidente International Academy for Quality.

Giancarlo Vecchi, Irs Milano – esperto di valutazione delle politiche pubbliche

Teresa Ascione, Formez – valutatore CAF

Per richieste di informazioni relative alla pubblicazione scrivere a:
caf@formez.it

Premessa

La competitività del Paese è fortemente condizionata dalla qualità della amministrazione pubblica, da cui dipende la qualità delle politiche pubbliche e la qualità dei servizi resi ai cittadini ed alle imprese. Nel contesto degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica, è importante che il recupero di efficienza sia accompagnato da un'equivalente spinta al miglioramento della qualità.

Gli strumenti di gestione della qualità nei servizi pubblici hanno incominciato a diffondersi, anche nel nostro paese fin dall'inizio degli anni '90. Con il crescere delle aspettative dei cittadini si è assistito al penetrare progressivo della cultura dell'orientamento al cittadino ed all'evolvere degli approcci alla qualità nelle amministrazioni pubbliche. Il campo di applicazione degli strumenti utilizzati per migliorare la qualità si è esteso dal prodotto

o servizio, al processo sino all'intera organizzazione. Inoltre, esso ha coinvolto oltre ai destinatari tutti i portatori di interesse quali attori chiave.

Nonostante l'evoluzione degli strumenti disponibili e il ricorso sempre più ampio alle nuove tecnologie, nelle pubbliche amministrazioni l'attenzione alla qualità non è sufficientemente diffusa e il miglioramento delle prestazioni delle amministrazioni è tuttora al centro dell'azione di modernizzazione.

La qualità delle prestazioni rese agli utenti dipende dalla capacità delle amministrazioni pubbliche di perseguire il miglioramento continuo e il ricorso all'autovalutazione delle proprie prestazioni è il punto di partenza obbligato dei percorsi di miglioramento continuo. A questo scopo ciascuna amministrazione deve saper valutare la propria prestazione organizzativa, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i necessari

cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Nell'intraprendere tale percorso va tenuto presente il ruolo essenziale che può essere svolto dai destinatari dei servizi e dai portatori di interesse e l'importanza di rendere conto dei risultati e quindi anche dei miglioramenti ottenuti e dei successivi obiettivi di miglioramento perseguiti.

Per effettuare l'autovalutazione sono disponibili diversi strumenti di autodiagnosi definiti in ambito internazionale e ampiamente sperimentati sia nel settore privato che in quello pubblico. Fra questi il *Common Assessment Framework* (CAF), frutto della cooperazione informale dei Ministri e Direttori Generali delle funzioni pubbliche, è uno strumento per la gestione della qualità specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea. Per le sue caratteristiche di strumento pensato appositamente per il settore pubblico, e per la sua limitata onerosità in termini di costi e di tempi di applicazione, il CAF è particolarmente utile e adatto anche alle amministrazioni che hanno ancora scarsa familiarità con le logiche del miglioramento continuo. Promuovere attraverso un utilizzo sempre più diffuso e maturo del CAF un linguaggio e una comprensione comuni della cultura della qualità nei sistemi amministrativi dell'UE, favorendo in prospettiva lo scambio di esperienze e di buone pratiche (*benchlearning*) e la comparazione sistematica delle *performance* (*benchmarking*) delle amministrazioni pubbliche a livello europeo, è un obiettivo importante e in linea con il contributo che le amministrazioni europee sono chiamate a fornire per il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Strategia di Lisbona.

Il Ministro per le Riforme e le Innovazioni
nella Pubblica Amministrazione
Luigi Nicolais

Indice

Introduzione	7
Criteri relativi ai fattori abilitanti	
Criterio 1: <i>Leadership</i>	15
Criterio 2: Politiche e Strategie	20
Criterio 3: Personale	24
Criterio 4: <i>Partnership</i> e Risorse	28
Criterio 5: Processi	34
Criteri relativi ai risultati	
Criterio 6: Risultati orientati al territorio/al cliente	39
Criterio 7: Risultati relativi al personale	44
Criterio 8: Risultati relativi alla società	48
Criterio 9: Risultati relativi alle <i>performance</i> chiave	51
Sistemi di Punteggio CAF e Griglie di Valutazione	54
Linee guida per l'uso del CAF	63
<i>Benchlearning</i>	81
Glossario	86

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. È 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. Un e-tool 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 volume: la struttura a 9 criteri, i 28 sottocriteri con gli esempi, le griglie per la valutazione dei fattori abilitanti e dei risultati, le linee guida per l'autovalutazione, le azioni di miglioramento e i progetti di *benchlearning* e il 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 per la scuola

Poiché il CAF è uno strumento che si presta ad essere utilizzato da varie tipologie di organizzazioni pubbliche, è raccomandabile una personalizzazione del suo utilizzo, con l'obbligo di rispettarne gli 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.

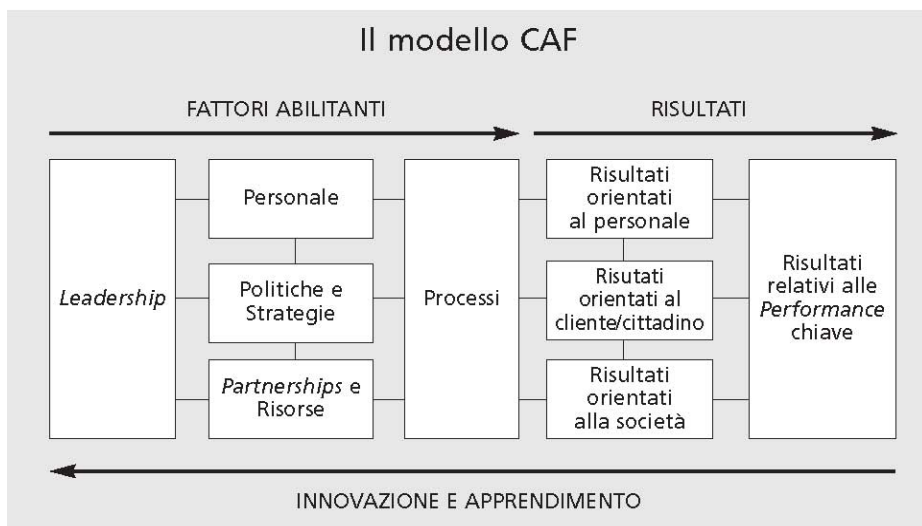
L'adattamento del CAF per la scuola tiene conto sia degli elementi che la scuola condivide con le altre organizzazioni pubbliche, sia della specificità e complessità del suo mandato istituzionale e del processo educativo da essa erogato. Ciò comporta, oltre alle problematiche di gestione di un'organizzazione complessa, l'assunzione di alcune caratteristiche che riguardano principalmente due tra i concetti chiave alla base del CAF: i risultati di *performance* e i clienti. Tra i primi devono infatti essere considerati anche quelli relativi agli apprendimenti degli studenti di cui tuttavia la scuola non è unica responsabile: il livello di partenza, il contesto socio-culturale di appartenenza, l'ambiente familiare rivestono, come è noto, un ruolo fondamentale per l'apprendimento, ma non sono tuttavia elementi su cui la scuola può esercitare un controllo diretto.

Per quanto riguarda i clienti, si può parlare nella scuola di studenti come clienti diretti, ma occorre anche considerare la molteplicità degli altri clienti e più in generale di tutti i portatori di interesse: le famiglie, la scuola di ordine successivo, il mondo del lavoro, gli Enti Locali. Si tratta di soggetti i cui ruoli sono talvolta intrecciati, talvolta sovrapposti; mentre l'Amministrazione scolastica ad ogni livello rappresenta il principale finanziatore della scuola.

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 adotta i 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 alcune premesse fondamentali, comuni alla cultura amministrativa e socio politica europea: legittimazione (democratica, parlamentare), legalità e 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 nell'erogazione 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:

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

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

A. 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, dovrebbe essere parte del processo di valutazione una verifica della causalità dei risultati, sul lato destro, rispetto ai fattori sul lato sinistro.

B. Collegamenti trasversali tra i criteri e i sottocriteri dei fattori abilitanti: dal momento che la qualità dei risultati è in gran parte determinata dal tipo e dall'intensità delle relazioni tra i fattori abilitanti, è necessario che l'autovalutazione esplori tali relazioni. 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 e 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 persegue 4 obiettivi principali:

1. dare un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di

- miglioramento;
2. misurare i progressi della propria organizzazione;
 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 dalla presenza di due sistemi di punteggio. Il *classical CAF scoring* (sistema di punteggio semplice) e il *fine-tuned CAF scoring* (sistema di punteggio 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 si scontrano con una terminologia difficilmente accessibile. Un'esperienza pregressa nella gestione di amministrazioni pubbliche aiuta sicuramente a superare questa difficoltà, ma i partecipanti all'autovalutazione potrebbero non avere questo tipo di esperienza. Il glossario inserito alla fine di questo volume 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.

Nel modello CAF per la scuola, si è ritenuto più appropriato designare i "cittadini" con il termine di "territorio", gli studenti e le famiglie con "clienti".

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 di 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. Rispetto ad 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 una scuola. Questi si traducono in ciò che essa 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).

Critero 1: *Leadership*

Definizione

Il comportamento dei *leader* può aiutare a determinare chiarezza e univocità nella definizione degli obiettivi e la creazione di un ambiente che permetta alla scuola e alle persone che la compongono di eccellere. I *leader* orientano l'organizzazione e definiscono la *mission*, la *vision* e i valori necessari per il suo successo nel lungo termine. Motivano e supportano il personale nell'organizzazione 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 della scuola e valutano le *performance* e i risultati. Sono responsabili del miglioramento delle *performance* e definiscono i cambiamenti necessari per realizzare la *mission*. I *leader* sono la principale interfaccia fra l'Istituzione scolastica, il Ministero della Pubblica Istruzione e le sue articolazioni gli Enti locali e le altre agenzie operanti sul territorio. Sono inoltre responsabili della gestione delle relazioni con gli altri portatori di interesse e della soddisfazione dei loro bisogni.

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 e vision 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 dell'organizzazione scuola piuttosto che sulla "qualità" delle politiche pubbliche che, oltre ai propri valori caratteristici, ha in comune con le amministrazioni pubbliche

dell'Unione Europea 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'organizzazione 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 scuole di adattarsi ai cambiamenti continui, mantenendo la coerenza con gli obiettivi. Sono essi stessi impegnati nella ricerca di innovazione e modernizzazione e si occupano attivamente di integrare la componente organizzativa con quella didattico- educativa.

I *leader* devono raggiungere gli obiettivi e conseguire i risultati attesi con le risorse loro assegnate. Questo alcune volte rende necessario un bilanciamento dei bisogni di studenti, famiglie, territorio e altri portatori di interesse. Perciò chi dirige, al fine di definire, attuare e riesaminare/modificare le politiche, le strategie e i piani (POF), deve dimostrare di avere una chiara idea di chi sono i propri clienti, di quali sono le loro richieste, esigenze e aspettative e di come queste possano essere bilanciate con le istanze della politica dell'Amministrazione scolastica a tutti i livelli e in generale del territorio, dimostrando una chiara assunzione di responsabilità verso i 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'organizzazione, 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) della scuola coinvolgendo il personale (docenti e ATA) e i portatori di interesse più significativi;
- 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 del personale, degli studenti, delle famiglie, del territorio e degli altri portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio ed un codice di comportamento per chi opera nella scuola;
- d. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra i *leader* della scuola e il personale (ad es. definendo norme di buona *leadership*);
- e. creare le condizioni per una comunicazione efficace e assicurare un'ampia diffusione di *mission*, *vision*, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale della scuola e agli altri portatori di interesse;
- f. rivedere periodicamente *mission*, *vision* e valori in funzione dei cambiamenti del contesto esterno;
- g. gestire i "*conflitti di interesse*", identificare le possibili potenziali aree e fornire 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'organizzazione, delle sue *performance* e del cambiamento

Esempi:

- a. sviluppare, processi e strutture organizzative coerenti con la strategia, la pianificazione operativa e i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse, anche avvalendosi delle tecnologie disponibili;
- 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 obiettivi di *output* e *outcome* che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei diversi portatori di interesse;
- e. formulare e allineare la strategia *net/e-government* con gli obiettivi strategici e operativi della scuola;
- 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 dei gruppi (ad esempio: consigli di classe/interclasse, gruppi di materia /di dipartimento, commissioni, gruppi di progetto, etc.);
- 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 *performanc*);
- j. sviluppare sistemi di *Quality Management* quali ISO 9001-2000, SLA (*Service Level Agreements*) e vari tipi di certificazioni ove la scuola lo reputi opportuno;
- k. identificare e definire le priorità per i cambiamenti necessari che riguardano la struttura dell'organizzazione e il modello di gestione;
- 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

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

Esempi:

- a. fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori di riferimento stabiliti;
- b. dimostrare la propria disponibilità ad accogliere i cambiamenti, agendo su *feedback* costruttivi;
- c. mantenere il personale regolarmente informato sulle questioni chiave della scuola;
- d. supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti, piani e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali della scuola;
- e. stimolare, incoraggiare e creare le condizioni per la delega, per l'assunzione di responsabilità e per l'esercizio di competenze;
- f. promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale a fornire suggerimenti per il miglioramento e a essere proattivi nel loro lavoro quotidiano;

- g. riconoscere e ricompensare l'impegno individuale e di gruppo;
- h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni e alle problematiche individuali de personale.

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

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

Esempi:

- a. identificare le politiche pubbliche che influiscono sulla scuola;
- b. mantenere relazioni proattive e regolari con gli uffici centrali e periferici del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, con gli assessorati competenti delle Regioni e degli Enti locali;
- c. assicurare che gli obiettivi e gli scopi della scuola siano coerenti con le politiche pubbliche;
- d. sviluppare e mantenere *partnership* e *network* con i più importanti portatori di interesse;
- e. coinvolgere politici e altri portatori di interesse nella definizione degli obiettivi di *output* e *outcome* e nello sviluppo del sistema di gestione della scuola;
- f. ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici nei confronti della scuola e dei servizi erogati;
- g. sviluppare un concetto di *marketing* appropriato per la propria realtà e diffonderlo all'interno e all'esterno della scuola;
- 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

Critero 2: Politiche e strategie

Definizione

La *performance* complessiva di un'organizzazione, compresa la scuola, è determinata dal modo in cui questa riesce ad integrare efficacemente le proprie attività. L'organizzazione attua la sua *vision* e la sua *mission* attraverso una chiara strategia, focalizzata su studenti, famiglie e altri portatori di interesse, in grado di allineare politiche pubbliche e obiettivi ai bisogni e alle aspettative di studenti, famiglie e altri portatori di interesse e supportata da una gestione delle risorse e dei processi in una prospettiva di miglioramento continuo. La strategia viene poi tradotta in piani, obiettivi e risultati misurabili. Le politiche e le strategie riflettono l'approccio dell'organizzazione verso il cambiamento e l'innovazione.

Implicazioni chiave

Le politiche e le strategie sono parte del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), che inizia con la raccolta delle informazioni sui bisogni presenti e futuri di studenti, famiglie e altri portatori di interesse sui risultati e sugli esiti, al fine di orientare il processo di pianificazione e revisione/modifica del POF. Ciò comporta l'uso di informazioni affidabili sui clienti presenti e futuri, incluse le percezioni dei portatori di interesse, per indirizzare adeguatamente l'operatività, la pianificazione e l'orientamento strategico. Per realizzare miglioramenti pianificati della performance organizzativa è poi fondamentale il *feedback*, derivante da un processo interno di revisione.

Identificare i fattori critici di successo – ovvero le condizioni che devono essere soddisfatte per raggiungere gli obiettivi strategici – e definire gli obiettivi rappresentano attività fondamentali per assicurare un efficace *follow up* e per la misurazione dei risultati. Gli obiettivi devono essere formulati in modo tale da poter distinguere tra risultati (*output*) e esiti (*outcome*). Le organizzazioni dovrebbero monitorare in maniera coerente e critica l'attuazione delle loro politiche e strategie ed aggiornarle ed adattarle laddove necessario.

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

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

Esempi:

- a. identificare tutti i possibili portatori d'interesse;
- b. raccogliere sistematicamente informazioni su studenti, famiglie e gli altri portatori di interesse, sui loro bisogni e aspettative;
- c. raccogliere regolarmente informazioni, analizzandone la fonte, l'accuratezza, la qualità, relativamente a importanti aspetti quali gli sviluppi sociali, ecologici, economici, legislativi e demografici;
- d. analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad es. attraverso diagnosi basate su modelli TQM o analisi *SWOT*¹).

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

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 della scuola* a tutti i livelli assicurando il monitoraggio dell'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 assunti in termini di *output* e *outcome* e la qualità (l'adeguatezza e l'efficacia) dei piani strategici ed operativi;
- d. bilanciare compiti e risorse, le scadenze di breve e lungo periodo e le richieste dei portatori di interesse;
- e. valutare il bisogno di rivedere e migliorare strategie e metodi di pianificazione.

¹ Analisi dei punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weakness*), delle opportunità (*Opportunities* – potenziali vantaggi) e minacce (*Threats* – potenziali difficoltà) della e per l'organizzazione

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

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Esempi:

- a. attuare politiche e strategie individuando le priorità, stabilendo tempi, definendo processi appropriati e la struttura organizzativa;
- b. coinvolgere i portatori di interesse nel processo di diffusione di strategie e politiche e nella pianificazione dando priorità alle necessità e aspettative dei portatori di interesse stessi;
- c. tradurre gli obiettivi strategici e operativi della scuola in piani, compiti e compiti significativi per i vari ambiti organizzativi e per il personale (compiti individuali o di gruppo).

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*, l'apprendimento organizzativo, l'attenzione al valore del pensiero e della pianificazione strategici¹;
- b. monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni relativi al cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione e innovazione;
- c. pianificare i cambiamenti che possono portare alla modernizzazione e all'innovazione sulla base di un confronto con studenti, famiglie e gli altri portatori di interesse;
- d. integrare strumenti e misure, ad es. misure di *input*, di *output* e di *outcome*; usare le tecniche e i principi del TQM;

¹ Apprendimento organizzativo: 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. Fra le attività di apprendimento a livello individuale figurano l'addestramento e la formazione professionale.

- e. assicurare la diffusione di un efficace ed 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

Critero 3: Personale

Definizione

Il personale “è” l’organizzazione. Esso rappresenta infatti il fattore più importante dell’organizzazione stessa. Il modo in cui i componenti dell’organizzazione interagiscono tra di loro e gestiscono le risorse disponibili, determina il successo della scuola. 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, la scuola identifica, gestisce, sviluppa e valorizza le competenze necessarie per attuare politiche e strategie e il potenziale del proprio personale a livello sia individuale che collettivo.

Implicazioni chiave

Il criterio 3 valuta se l’organizzazione 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’organizzazione che per il personale stesso. Il personale dovrebbe essere aiutato a prendere coscienza del proprio potenziale e ad esprimerlo pienamente. Avere cura del benessere del proprio personale rappresenta un aspetto importante della politica di gestione delle risorse umane. Quando le organizzazioni creano opportunità per il proprio personale di sviluppare continuamente le competenze, di assumersi maggiori responsabilità e prendere iniziative, questi contribuiscono allo sviluppo dell’organizzazione. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di *performance* del personale siano collegati agli obiettivi strategici dell’organizzazione. Infine il criterio 3 evidenzia la capacità dei *leader* e del personale di cooperare attivamente allo sviluppo dell’organizzazione, 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 corretta attuazione delle politiche relative al personale non è di esclusiva competenza del DS/DSGA, ma di tutti i *leader* della scuola, 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 organizzazioni possono prendere in considerazione tutte le restrizioni alla propria libertà

di azione che derivino dall'Amministrazione, scolastica e non, ad ogni livello, dalle politiche retributive, ecc. e indicare come esse riescono comunque ad operare, secondo criteri di eccellenza, per ottimizzare le potenzialità del proprio personale.

Valutazione: Considerare l'evidenza di quanto la dirigenza dell'organizzazione 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 di studenti, famiglie e di tutti i portatori di interesse;
- b. sviluppare e comunicare la politica di gestione delle risorse umane, adottata in coerenza con le strategie e i piani della scuola;
- c. assicurare (anche attraverso processi di allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati e bilanciare compiti e responsabilità;
- d. sviluppare e concordare (con il personale) una chiara politica contenente criteri oggettivi per l'assegnazione degli incarichi e per i riconoscimenti;
- e. assicurare buone condizioni ambientali di lavoro nella scuola, comprendenti tutela della salute e sicurezza;
- f. gestire l'attribuzione di responsabilità e le opportunità di sviluppo delle competenze professionali nel rispetto dell'imparzialità, delle pari opportunità e dei vari aspetti della diversità (genere, orientamento sessuale, disabilità, età, razza e religione);
- g. assicurare quelle condizioni che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale;
- h. tenere in particolare considerazione i bisogni del personale svantaggiato e diversamente abile.

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'organizzazione

Esempi:

- a. identificare e classificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera scuola in termini di conoscenze, abilità e atteggiamenti;
- b. discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Questo comprende l'accordo su un piano generale di

formazione basato sui bisogni presenti e futuri dei singoli e della scuola (con, ad esempio, la distinzione fra attività formative obbligatorie e opzionali);

- c. sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutto il personale con un'attenzione particolare alle capacità di gestione, di *leadership*, di relazione con clienti e *partner*. Si può anche includere la formazione per la gestione dei servizi in rete;
- d. sviluppare competenze di gestione e di *leadership* dei responsabili così come competenze relazionali nell'interazione con il personale della scuola, i clienti e i partner;
- e. sostenere e assistere il personale di nuova assegnazione e/o di nuova nomina (ad es. attraverso attività di mentoring, tutoring ...);
- f. sviluppare e promuovere sistemi moderni di formazione (ad es. approccio multimediale, formazione sul campo, formazione a distanza, *blended*, creazione di comunità di pratica, ricerca-azione ...);
- g. pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi e dei conflitti di interesse;
- h. valutare gli impatti dei percorsi di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività attraverso il monitoraggio e l'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. 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 la raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, *brainstorming* ...);
- c. coinvolgere il personale e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione dei processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- d. ricercare accordi e consenso con il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- e. condurre regolarmente indagini sulla soddisfazione del personale e pubblicarne i relativi risultati/ sintesi/interpretazioni;
- f. garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sui leader della scuola;
- g. consultare i rappresentanti del personale (ad es. la Rappresentanza Sindacale Unitaria).

Critero 4: *Partnership* e risorse

Definizione

In che modo l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie *partnership* chiave – soprattutto i clienti (studenti, famiglie e territorio) – 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 organizzazioni, per funzionare in modo efficace, necessitano delle risorse tradizionali: finanziarie, tecnologiche, infrastrutturali. Tali risorse sono usate e sviluppate per sostenere le strategie dell'organizzazione e i suoi processi più importanti al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi nel modo più efficiente. Le organizzazioni attraverso sistemi di rendicontazione trasparente possono rendersi garanti presso clienti (studenti, famiglie e territorio) dell'uso legittimo delle risorse a loro disposizione.

Implicazioni chiave

Nella nostra società in continua evoluzione e a complessità crescente, alle scuole 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 clienti (studenti, famiglie e territorio), 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. Le scuole, nel gestire le proprie risorse, sono spesso soggette a vincoli che, se ben gestiti possono diventare a loro volta una risorsa, e pressioni superiori a quelle proprie del settore privato. La capacità delle organizzazioni pubbliche di generare risorse finanziarie aggiuntive può essere limitata, così come la loro capacità di allocare o riallocare i propri fondi per finanziare determinati servizi rispondenti ai bisogni e alle aspettative dei clienti. Gli accordi di *partnership* consentono di dimostrare la propria capacità organizzativa di erogare servizi migliori a costi inferiori e creano l'opportunità per un'introduzione più rapida di servizi o prodotti innovativi.

Può risultare complesso misurare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati in *partnership*, se non sono definiti accordi formali fra le parti.

La base per un'affidabile rendicontazione dei costi sta in una gestione finanziaria globale e in un efficace controllo di gestione. Sebbene le scuole 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. È importante identificare i bisogni

conoscitivi e di informazione di ogni organizzazione che devono essere tenuti presenti nel processo di revisione di politiche e strategie.

L'organizzazione 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'organizzazione 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'organizzazione sta facendo per:

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

Esempi:

- a. identificare i *partner* strategici e la natura delle relazioni¹;
- b. stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni;
- c. definire le responsabilità di ciascuna delle parti nella gestione delle *partnership*, inclusi i controlli;
- 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 sviluppare e attuare progetti congiunti con altre istituzioni scolastiche e/o organizzazioni pubbliche;
- f. creare le condizioni per scambi di personale con altre istituzioni scolastiche (secondo quanto previsto dall'art. 7 del DPR 275/99);
- g. stimolare la realizzazione di attività in *partnership* nell'area della responsabilità sociale.

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

4.2. Sviluppare e implementare relazioni con il territorio/i clienti

Esempi:

- a. incoraggiare il coinvolgimento di studenti, famiglie e cittadini in questioni inerenti la vita scolastica e nella definizione delle linee di indirizzo e dei documenti programmatici della scuola (ad es. nell'ambito dei Comitati consultivi d'istituto e attraverso gruppi di consultazione, indagini, sondaggi di opinione ...);
- b. essere aperti ad idee, suggerimenti e reclami di studenti, famiglie e cittadini e sviluppare/utilizzare appropriati approcci per raccogliarli (ad

¹ Rapporti di *partnership* possono essere istaurati con clienti, fornitori, autonomie locali, altre scuole, EELL, agenzie pubbliche e private di volontariato, università, enti e agenzie di formazione, associazioni professionali e imprenditoriali, enti culturali, ecc. Le *partnership* possono includere accordi di rete, consorzi, protocolli di intesa, collaborazioni con enti pubblici e privati, convenzioni, ecc. Gli accordi di *partnership* possono essere relativi ad attività didattiche, ricerca, sperimentazione, sviluppo, formazione e aggiornamento, attività di amministrazione, acquisto di beni e servizi, organizzazione, scambio temporaneo di docenti.

- es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, *box* per i reclami, sondaggi di opinione, ecc.);
- c. assicurare una politica proattiva di informazione della scuola nei confronti di studenti, famiglie e cittadini;
 - d. assicurare la trasparenza della scuola, in particolare delle decisioni assunte e delle attività svolte;
 - e. incoraggiare e supportare attivamente i cittadini/clienti ad organizzarsi, ad esprimere i propri bisogni e le proprie richieste.

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

4.3. Gestire le risorse finanziarie

Esempi:

- a. allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici¹;
- b. assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;
- c. assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie e basare le decisioni di investimento e i controlli finanziari su analisi costi benefici;
- d. introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria;
- e. monitorare permanentemente i costi di erogazione e gli *standard* dei prodotti e servizi offerti dalla scuola, coinvolgendo i responsabili nel processo di analisi;
- f. sviluppare e introdurre moderni sistemi di controllo finanziario (ad es. *audit* interni, ecc...) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari verso tutto il personale;
- g. includere nei documenti di bilancio dati e analisi di *performance*, anche non finanziari;

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

Esempi:

- a. sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici e operativi, sistemi per gestire, classificare, mantenere e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- b. assicurare l'acquisizione e l'elaborazione delle informazioni rilevanti provenienti dall'esterno ed il loro utilizzo efficace;

¹ Le risorse finanziarie provenienti dallo Stato, dagli Enti Pubblici e privati sono utilizzate dalla scuola mediante lo strumento tecnico-giuridico di gestione che è il Programma Annuale. La materia è regolata dal D.l. n. 44/2001.

- c. monitorare costantemente la disponibilità di informazioni e conoscenza all'interno dell'organizzazione assicurandone rilevanza, correttezza, affidabilità, sicurezza e allineamento con la pianificazione strategica e con i bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse;
- d. sviluppare canali interni di diffusione delle informazioni a cascata per assicurare che tutto il personale abbia accesso alle informazioni significative per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento degli obiettivi;
- e. assicurare l'accesso alle informazioni rilevanti, lo scambio delle stesse tra tutti i portatori di interesse e presentare informazioni e dati in forma "amichevole";
- f. assicurare il consolidamento del 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, ad esempio per:
 - gestire gli impegni (area amministrativa/area didattica)
 - gestire la conoscenza;
 - sostenere le attività di apprendimento e di miglioramento;
 - 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 (immobili, attrezzature, materiali)

Esempi:

- a. bilanciare efficacia ed efficienza delle strutture fisiche con i bisogni e le aspettative degli utenti;
- b. assicurare, sulla base di obiettivi strategici e operativi, un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi/attrezzature di lavoro,

- prestando attenzione ai bisogni del personale, degli utenti e dei cittadini;
- c. assicurare (tramite interventi diretti o richieste agli Enti responsabili) un mantenimento delle infrastrutture efficace, economico, pianificato e sostenibile;
 - d. assicurare un uso efficiente, economico e sostenibile dei servizi di trasporto (ove applicabile) e delle risorse energetiche;
 - e. assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale, degli studenti e delle famiglie.

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

Criterion 5: Processes

Definition

In what way does the organization identify/design, manage, develop and improve its key processes aimed at supporting strategies and policies. Innovation and the need to generate added value for clients, the territory and other stakeholders are two of the main lines of action in the development of processes.

Key implications

Any organization that functions correctly is managed through a multiplicity of processes each of which represents a set of consecutive activities that transform resources into results or *input* into results and thus into products (*output*) and outcomes (*outcome*), providing added value. These processes can be of different nature. The main processes are those related to the production of products or services. Management processes are those that guide the organization and support processes provide the necessary resources. The school must define above all the list of its processes and, after having carefully analyzed them in comparison with its own strategies and plans, must identify the key processes, those processes that most contribute to the achievement of its objectives.

Only the most important processes are the subject of evaluation in CAF: the selection of key processes is in fact necessary because the simultaneous and effective management of all processes is too burdensome, especially for organizations like schools.

A safe way to identify, evaluate and improve key processes is that of verifying how much they contribute to the achievement of the school's *mission*.

An organization must therefore be able to identify its key processes realized with the aim of providing *output* and *outcome* in line with the expectations of clients and other stakeholders.

In the list of key processes, processes of interface with clients are included: involving clients in the different phases of the management of processes and taking into account their current and future expectations and their satisfaction, contributes to the effective management of processes and allows for improvement.

Another important step is the selection of a responsible person for each key process, which, in general, is chosen among the school's responsible staff.

Examples of typical school processes are:

- *Processi principali*
 - progettazione del POF;
 - progettazione ed erogazione di servizi fondamentali correlati alla/e missione/i dell'organizzazione, ad es. nel settore istruzione il processo di insegnamento/apprendimento;
 - formulazione ed attuazione di politiche derivanti da norme, ad es. integrazione di alunni stranieri, diversamente abili;
 - fornitura di servizi a richiesta diretta, ad es. attività per l'arricchimento dell'offerta formativa;
- *Processi di gestione*
 - processi decisionale, ad es. attività degli Organi Collegiali
 - processi di gestione per la qualità;
 - formulazione ed attuazione di politiche derivanti da norme; ad es. integrazione di alunni stranieri, diversamente abili;
 - fornitura di servizi a richiesta diretta, ad es. attività per l'arricchimento dell'offerta formativa;
- *Processi di supporto*
 - Attività di budgeting, ad es. gestione delle risorse finanziarie (Programma Annuale e Conto Consuntivo)
 - processi per la gestione delle risorse umane, ad es. formazione del personale;
 - processi amministrativi, ad es. approvvigionamento;
 - fornitura di servizi a richiesta diretta, ad es. attività per l'arricchimento dell'offerta formativa;

E' essenziale che i processi siano periodicamente riesaminati 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 da tutti i portatori di interesse sui risultati relativi a prodotti/servizi erogati.

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

Esempi:

- a. identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi con particolare attenzione ai processi chiave;
- b. identificare i titolari dei processi e assegnare loro la responsabilità;
- c. coinvolgere il personale e gli altri portatori di interesse nella progettazione e nello sviluppo dei processi chiave;
- d. destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici della scuola;
- e. definire il sistema di gestione dei processi;
- f. analizzare i processi della scuola e formulare proposte di snellimento degli stessi al fine di eliminare aggravii amministrativi non necessari ed eventuali attività a scarso o nullo valore aggiunto garantendo il rispetto per la normativa;
- g. introdurre indicatori per la misura dei processi e definire i relativi obiettivi di *performance* orientati agli studenti e alle famiglie;
- h. coordinare e gestire l'interazione tra i processi;
- i. monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi della scuola;
- j. migliorare i processi, coinvolgendo i principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);
- k. analizzare e valutare i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi della scuola e i cambiamenti del contesto;
- l. identificare, progettare e realizzare cambiamenti di processo al fine di migliorare i servizi erogati a studenti e famiglie;
- m. misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi ed effettuare attività di *benchmarking* per guidare il miglioramento.

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

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al territorio/ai clienti

Esempi:

- a. definire, sviluppare ed erogare prodotti e servizi, con particolare riguardo all'offerta formativa, per rispondere ai bisogni e alle aspettative di studenti, famiglie e dei principali portatori di interesse;

- b. coinvolgere studenti, famiglie e portatori di interesse nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/feedback/focus group/sondaggi sull'adeguatezza dei servizi o prodotti, tenendo conto degli aspetti legati alla diversità e al genere)
- c. coinvolgere le famiglie, gli studenti e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di *standard* di qualità per i servizi, per i prodotti e per le informazioni rivolte ai clienti;
- d. sviluppare documenti e regolamenti chiari utilizzando un linguaggio semplice;
- e. coinvolgere studenti e famiglie nella progettazione e nello sviluppo di fonti e canali di informazione;
- f. assicurare la disponibilità di informazioni appropriate e affidabili allo scopo di assistere e fornire supporto a famiglie e studenti;
- g. promuovere l'accessibilità della scuola (ad es. orari di apertura flessibili degli uffici, documentazione in una pluralità di formati)
- h. promuovere la comunicazione e l'interazione con gli studenti, le famiglie e la comunità in cui la scuola opera attraverso la comunicazione elettronica;
- i. sviluppare adeguati sistemi di gestione delle richieste di informazione e dei reclami;
- j. utilizzare sistematiche indagini conoscitive per determinare e migliorare il grado di soddisfazione di studenti e famiglie.

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

5.3. Innovare i processi coinvolgendo il territorio/i clienti

Esempi:

- a. ricercare l'innovazione in tutti i processi e in tutti gli ambiti
- b. apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello locale, nazionale e internazionale;
- c. coinvolgere studenti, famiglie e altri portatori di interesse nelle innovazioni dei processi, ad esempio sperimentando nuove soluzioni di servizio;
- d. rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni;
- e. identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione.

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

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, il territorio, i clienti, la società pensano dell'organizzazione. Si usano anche indicatori interni di *performance* che misurano quanto la scuola 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: Results oriented to the territory/client

Definition

Results that the school obtains in relation to the degree of satisfaction expressed by the territory/clients, in its own comparisons and in comparisons with products/services that it provides.

Key implications

Schools maintain complex relationships with the community. These relationships are primarily configured as a client relationship (in comparisons with families, students and ex-students, in the case of direct service provision), but, in some cases, they can also be described as relationships with the territory in which the school operates since it contributes to determining and strengthening the characteristics of the environment in which social and economic life takes place. This complex relationship is described here as a relationship with the territory/clients, recipients or beneficiaries of the activity, products and services of the school. Schools provide products and services in accordance with the norms issued by the central government and/or local. The *performance* expected according to the normative provisions is treated in the organizational results (Criterion 9). Public policy objectives are those established by national, regional and local governments, and they can be more or less oriented towards the satisfaction of the expectations of the territory/clients. The measurement of the satisfaction of the territory/clients is directed, as a rule, to aspects that have been identified as relevant by groups of users and to what the school can improve within its own operational scope.

It is important that the school measures directly the degree of satisfaction of the territory/clients relative to its overall image, to the products and services that it provides, to how open and capable it is of involving them. Generally, to register the level of satisfaction of the territory/clients, schools use questionnaires or surveys, but they can also use other complementary instruments such as *focus group* or *panel* of users.

Some examples of information that can be collected are relative to products and services, to the image of the organization, to the courtesy, availability and cordiality of the staff.

Valutazione: Considerare i risultati ottenuti dalla scuola per soddisfare i bisogni e le aspettative del territorio/dei clienti attraverso:

6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del territorio/dei clienti

Si tratta di misure del grado di soddisfazione dei clienti (famiglie, studenti, ex studenti) relative alla scuola e ottenute, per esempio, tramite questionari o indagini, o utilizzando anche altri strumenti complementari come focus group, ecc.

In relazione ai fini della scuola, le misure della soddisfazione dei clienti possono includere per esempio:

- a. risultati relativi all'immagine complessiva della scuola, ad esempio:
 - capacità della scuola di soddisfare i bisogni e le aspettative presenti ed emergenti
 - organizzazione della didattica e del tempo scuola
 - scelte educative
 - professionalità del personale della scuola
 - orientamento al miglioramento e all'innovazione
 - intenzione a raccomandare la scuola ad altri
- b. risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione, ad esempio:
 - capacità di coinvolgere le famiglie nei vari momenti della vita scolastica
 - clima della scuola in generale
 - rapporto con i docenti e le altre componenti scolastiche
 - modalità di comunicazione scuola-studenti-famiglie
- c. risultati relativi all'accessibilità ad esempio:
 - orari di apertura della segreteria
 - orari e modalità di ricevimento dei docenti e del DS
 - funzionamento della segreteria
 - accessibilità agli uffici
- d. risultati relativi a prodotti e servizi ad esempio:
 - qualità dell'insegnamento e opportunità di apprendimento
 - 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

- preparazione ricevuta dallo studente
- orario settimanale delle lezioni
- utilizzo dei laboratori, biblioteca, palestra
- modalità organizzative di iscrizione
- criteri per l'assegnazione alla classe
- fase di accoglienza nel primo anno di frequenza
- iniziative per l'accoglienza nel corso degli anni di frequenza
- attività di recupero
- iniziative per l'eccellenza
- condizioni ambientali (igiene, ordine)
- preparazione ricevuta dallo studente

6.2. Gli indicatori di orientamento verso il territorio/i clienti

Si tratta di misure interne alla scuola utilizzate per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le proprie prestazioni e le percezioni dei clienti (famiglie, studenti, ex studenti)

In relazione ai fini della scuola, gli indicatori di orientamento ai clienti possono includere per esempio:

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva della scuola:

- a. numero e tempi di trattamento dei reclami (reclami presentati dai genitori e dagli studenti, reclami risolti nei tempi stabiliti, tempestività di risposta alle richieste dei clienti);
- b. grado di fiducia verso l'organizzazione e i suoi servizi e prodotti (nuove iscrizioni, richieste di nullaosta all'inizio e durante l'anno scolastico, nuove iscrizioni provenienti da territori diversi, attestati di soddisfazione);
- c. tempi di attesa;
- d. tempi di erogazione dei servizi;
- e. monte ore formazione del personale dedicata all'efficace gestione delle relazioni con studenti e famiglie (ad es. cordialità e professionalità nella comunicazione e nelle relazioni);
- f. indicatori di osservanza delle differenze di genere e delle diversità.

Indicatori riguardanti il coinvolgimento

- g. grado di coinvolgimento di famiglie e studenti nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e/o nella definizione dei processi decisionale (ad es. partecipazione dei genitori ai diversi momenti/eventi della vita scolastica, numero di famiglie e studenti che rispondono a indagini di soddisfazione);
- h. numero di suggerimenti ricevuti e registrati;
- i. grado di utilizzo di nuove e innovative modalità di relazione con studenti e famiglie (ad es. attività didattiche condotte secondo metodologie cooperative, di *peer education*, gestione delle comunicazioni a studenti e famiglie utilizzando tecnologie innovative).

Indicatori riguardanti prodotti o servizi

- j. aderenza agli *standard* di qualità pubblicizzati all'esterno (ad es. attraverso il POF e la Carta dei servizi);

- k. numero degli atti restituiti perché contengono errori e/o casi che richiedono la ripetizione dell'attività o modalità di compensazione;
- l. numero di iniziative per migliorare la disponibilità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

Criterion 7: Results relative to personnel

Definition

The results that the school obtains in the development of competences, motivation, satisfaction and *performance* of the personnel.

Key implications

This criterion refers to the satisfaction of all the personnel of the school. Generally, schools carry out internal surveys to identify levels of satisfaction of the 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 the personnel and the development of competences. At times, external constraints can limit the freedom of the school in this area. The constraints and the way in which it overcomes or acts upon them should be clearly exposed. It is important for schools to carry out surveys to know the opinion of the personnel regarding their own image and their *mission*, the work environment, the *leadership* and the management systems, the development of professional competences and the products and services that the school provides.

It is also useful for schools to have a battery of internal indicators of *performance* to monitor, analyze, measure, predict and improve the results achieved, respect for objectives and expectations, relative to the degree of satisfaction of the personnel, the *performance*, the development of competences, motivation and the level of involvement in the school.

Valutazione: Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione per soddisfare i bisogni e le aspettative del personale attraverso:

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

Si tratta di misure del livello di soddisfazione del personale docente e non docente della scuola e ottenute, per esempio, tramite questionari o indagini, o utilizzando anche altri strumenti complementari come focus group interviste al termine del rapporto di lavoro e sessioni di valutazione.

In relazione ai fini della scuola, le misure della soddisfazione del personale possono includere per esempio:

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva:

- a. l'immagine e la *performance* complessiva della scuola rispetto alla società, al territorio, agli studenti, alle famiglie, agli altri portatori di interesse (ad esempio: valore e adeguatezza dell'offerta formativa, organizzazione didattica e tempo scuola, livelli di apprendimento, riuscita scolastica e professionale degli alunni, sistema di valutazione, iniziative di orientamento per facilitare la scelta del percorso successivo (scuola di ordine superiore/Università/mondo del lavoro), iniziative della scuola verso i non promossi o verso chi la abbandona, azioni per migliorare l'immagine dell'istituto e del corso di studi);
- b. il livello di consapevolezza riguardo ai conflitti di interesse;
- c. il livello di coinvolgimento nella scuola e nella sua *mission*.

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

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

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative

- g. il clima negli ambienti di lavoro e la cultura dell'organizzazione (ad es. come vengono gestiti i conflitti, le rimostranze, i problemi personali);
- h. l'approccio a tematiche sociali (ad es. flessibilità dell'orario di lavoro, bilanciamento tra esigenze personali e di lavoro, salute, ambiente di lavoro);

- i. la gestione delle pari opportunità e l'equità nei trattamenti e nei comportamenti.

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per le opportunità di sviluppo 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 (ad esempio mission, valori, politiche e strategie (POF) della scuola; chiarezza di ruoli, responsabilità, compiti e tempi di responsabilizzazione; definizione di obiettivi chiari e valutazione dei risultati; formazione e sviluppo professionale; sperimentazione, arricchimento del curriculum; scambio di esperienze con altre scuole);
- 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

Si tratta di misure interne alla scuola utilizzate per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le prestazioni e la soddisfazione del proprio personale.

In relazione ai fini della scuola, gli indicatori di risultato del personale possono includere per esempio:

- a. Indicatori riguardanti la soddisfazione (ad esempio giorni di assenza del personale docente e ATA; trasferimenti volontari del personale docente e ATA; reclami presentati dal personale; tempo di risposta ai reclami);
- b. indicatori riguardanti la *performance* (ad es. attuazione delle attività del POF con l'utilizzo di competenze interne; percentuale di personale coinvolto in incarichi di responsabilità/coordinamento/supporto (leadership diffusa); valutazione dell'attività di formazione del personale; disponibilità a realizzare attività aggiuntive);
- c. livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale;
- d. indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad es. grado di attuazione del piano di formazione del personale; livello di partecipazione e percentuale di successo nelle attività di formazione);

- e. evidenze della capacità di relazionarsi a studenti e famiglie e di rispondere ai loro bisogni;
- f. grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione;
- g. indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad esempio percentuale di risposta alle indagini sul personale; efficacia delle azioni in risposta alle indagini di percezione; numero di proposte di innovazione; partecipazione a gruppi di lavoro);
- 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

Criterion 8: Results relative to society

Definition

Results that the school achieves in the satisfaction of the needs of the territory, national and international. They can also include the perception relative to the approach and the contribution of the school to the quality of life and of the environment and to the conservation of global reserves, as well as the measurements that the school itself conducts to verify the effectiveness of its own contribution to the territory.

Key implications

Schools, like all public organizations, have an impact on the territory in virtue of the nature of their primary activities and of their institutional mandate and the products of such activities will influence direct and indirect stakeholders. The analysis of the immediate effects of such activities on direct stakeholders must be presented in the criterion relative to the satisfaction of the territory/clients (criterion 6) and in the criterion relative to the results of the *performance* key (criterion 9).

The criterion 8 has the purpose of measuring the intentional or non-intentional impacts that the school determines on the territory and on society as well as those connected with its primary activities and with its institutional mandate. In this sense, the analysis must take into consideration both the impacts deriving from the planned objectives, as well as the non-intentional consequences, such as the collateral effects, which can have a positive or negative impact on the territory and on society.

The evaluation takes into consideration both the qualitative measurements of the perception and the quantitative indicators.

Results to be analyzed can be relative to:

- economic impact;
- social dimension, for example subjects differently able;
- quality of life;
- impact on the environment;
- quality of democracy.

Valutazione: Considerare i risultati ottenuti dall'organizzazione rispetto alla società con riferimento a:

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Si tratta di misure del livello della percezione della società relative alla scuola ottenute, per esempio, tramite indagini conoscitive, rapporti, riunioni aperte al pubblico, incontri con rappresentanti pubblici e autorità.

In relazione ai fini della scuola, le misure della percezione della società possono includere per esempio:

- a. generale consapevolezza dell'impatto della *performance* della scuola sulla qualità della vita dei cittadini/clienti e del territorio;
- b. reputazione della scuola (ad esempio come soggetto che contribuisce alla società locale in termini di partecipazione alla vita culturale e civica, di formazione dei futuri cittadini);
- c. impatto economico sulla società a livello locale, regionale e nazionale (ad esempio accordi con Enti Pubblici e aziende, scelta dei fornitori di prodotti e servizi..);
- d. approccio alle tematiche ambientali (ad esempio tutela contro i rumori e l'inquinamento, azioni volte a prevenire intralci al traffico);
- e. impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- f. impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, (ad esempio uso della scuola da parte della comunità locale, integrazione con altri servizi e iniziative del territorio);
- g. impatto sulla società relativo alle diverse forme di partecipazione democratica a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
- h. punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza della scuola;
- i. comportamenti etici della scuola;
- j. immagine della scuola fornita dai *media*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

8.2. Gli indicatori della *performance* sociale della scuola

Si tratta di misure interne alla scuola utilizzate per monitorare, analizzare, prevedere e migliorare le prestazioni e la percezione della società.

In relazione ai fini della scuola, gli indicatori della performance sociale della scuola possono includere per esempio:

- a. relazioni con autorità, gruppi e rappresentanti della comunità (ad esempio numero di rapporti attivi con soggetti del territorio);
- b. sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati;
- c. sostegno all'integrazione e accoglienza delle minoranze;
- d. sostegno a progetti di sviluppo internazionali (ad esempio adozioni a distanza, programmi per la pace, la solidarietà, etc);
- e. sostegno a progetti di sviluppo internazionali (ad esempio adozioni a distanza, programmi per la pace, la solidarietà);
- f. sostegno all'impegno civico delle famiglie, degli studenti e del personale;
- g. programmi rivolti a famiglie e personale per la prevenzione di rischi per la salute e incidenti;
- h. 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 salva ambiente, riduzione dei rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua);

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

Criterion 9: Results relative to *performance* key

Definition

Results that the school achieves as a result of strategies and policies implemented to satisfy needs and requests of various stakeholders of interest (external results); and results that the organization has achieved in management and in improvement processes (internal results).

Key implications

Results relative to *performance* key concern everything that the school has established as essential. It deals with measurable results that identify the success of the school in the short and long term. They represent the capacity of policies and processes to achieve goals and objectives, including specific targets defined at the political level.

Results relative to *performance* key can be divided into:

- 1) external results: the measurement of the effectiveness of policies and services/products in terms of capacity to improve the conditions of direct beneficiaries and to achieve the objectives of key activities, considering both the *output* – services and products – and the *outcome* – effects of primary activities of the school on stakeholders of interest (effectiveness).
- 2) internal results: the measurement of the internal functioning of the school, or of management, improvement and *performance* financial (efficiency and economicity).

These measures are closely linked to the management of policies and strategies (criterion 2), *partnership* and resources (criterion 4) and processes (criterion 5).

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

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

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 (ad esempio: tasso non ammessi agli esami finali; tasso di ammissione/non ammissione alla classe successiva; tasso di promozione/bocciatura/giudizi sospesi; personalizzazione dei curricula e insegnamento individualizzato; integrazione degli studenti svantaggiati; valorizzazione delle eccellenze; tasso di successo degli ex studenti nella scuola successiva; tasso di successo nella scuola successiva nelle discipline in cui è stato attestato il recupero del debito formativo; tasso di successo degli ex studenti nell'università (rapporto tra ammessi e iscritti ai test di ammissione, risultati dei test di ammissione, crediti ottenuti nel 1° anno di frequenza all'università) e nei percorsi formativi non universitari; tasso di successo degli ex studenti nel mondo del lavoro (studenti occupati e/o studenti occupati nei primi 6 mesi dopo la scuola);
- c. livello di efficienza in termini di costi (*output* raggiunti al minor costo possibile ad esempio: risparmi e costi evitati grazie alle partnership; monte ore annuo coperto da personale docente interno per assenze dei titolari; numero corsi di recupero gratuiti per le famiglie);
- d. risultati di ispezioni e verifiche;
- e. risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, procedure di certificazioni qualità ecc. (ad esempio premi all'eccellenza attribuiti alla scuola, al personale, agli studenti, graduatorie comparative/*benchmark*);
- f. risultati di attività di *benchmarking/benchlearning* (ad esempio: numero di iniziative di *benchmarking* / *benchlearning*; % di indicatori con confronti con altre scuole);
- 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 interni

Esempi:

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

- a. evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nella scuola;
- b. risultati della creazione di *partnership* e di attività condivise (ad esempio: numero delle *partnership*; numero delle soluzioni innovative introdotte a seguito di *partnership*; numero dei miglioramenti attuati in collaborazione con i partner; miglioramenti delle prestazioni dei fornitori; risparmi dovuti alle *partnership* e alle attività condivise);
- c. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse (ad esempio: tasso portatori di interesse con rapporti formalizzati; soddisfazione (risultati indagini));
- d. evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi (ad esempio: risparmi o costi evitati; impatti sul successo formativo);
- 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 (ad esempio: indice di dotazione informatica - tasso di incremento o sostituzione - tasso di innovazione - tasso di utilizzo dell'informatica nell'insegnamento - tasso di condivisione e utilizzo delle conoscenze - percentuale delle informazioni strutturate gestite dal sistema informativo di istituto);
- f. *performance* di processo.

Risultati finanziari:

- g. grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari;
- h. in che misura o secondo quale *trend* la scuola è in grado di sostenersi con le proprie risorse fiscali e con entrate proprie derivanti da compensi e dalla vendita di beni/servizi (ad esempio: entrate da tasse scolastiche; entrate per autofinanziamento; indice di autofinanziamento; entrate da finanziamenti non statali; entrate derivanti dalla vendita di beni o servizi prodotti nell'esercizio dell'attività scolastica o mediante l'utilizzo di risorse (personale, strutture, laboratori, spazi della scuola);
- i. misura dell'uso efficace delle risorse finanziarie (ad esempio: impegni per spesa corrente; spesa impegnata per investimenti; spesa pro-capite studente; capacità di spesa -);
- j. risultati delle ispezioni finanziarie e degli *audit*.

Attribuire il punteggio utilizzando la griglia per la valutazione dei risultati

Sistemi di Punteggio CAF e Griglie di valutazione

Perché assegnare un punteggio?

Assegnare un punteggio a ciascuno dei criteri e sottocriteri del CAF ha 4 scopi principali:

1. Fornire informazioni e dare un'indicazione sulla direzione da seguire per le attività di miglioramento.
2. Misurare i propri progressi se si svolge l'autovalutazione con il CAF regolarmente, cioè ogni anno o ogni due anni (una buona pratica secondo la maggior parte degli approcci alla Qualità).
3. Identificare le buone pratiche evidenziate dai punteggi elevati ottenuti sia per i fattori abilitanti che per i risultati. Ai punteggi elevati nei risultati devono corrispondere buone pratiche anche nei fattori.
4. Aiutare a trovare *partner* validi da cui imparare (*benchmarking* – come comparare, *benchlearning* – cosa imparare gli uni dagli altri).

Con riferimento al *benchlearning* è opportuno osservare che comparare i punteggi CAF ha un valore limitato e può comportare un rischio specialmente se ciò viene fatto senza il ricorso a valutatori esterni esperti in grado di validare in modo omogeneo i punteggi di scuole diverse. Il principale scopo del *benchlearning* è comparare i diversi modi di gestire i fattori abilitanti al fine di raggiungere determinati risultati. I punteggi, se validati, possono rappresentare un punto di partenza affinché il *benchlearning* possa contribuire al miglioramento.

Come assegnare il punteggio?

Una delle novità del CAF 2006 è l'esistenza di due modalità di assegnazione dei punteggi. Il sistema di punteggio "classico" è la versione aggiornata della griglia di valutazione del CAF 2002. Il sistema di punteggio *fine-tuned* (avanzato) è adatto per quelle scuole, che desiderano valutare in maniera più dettagliata i sottocriteri. Permette di assegnare un punteggio – per ciascun sottocriterio – considerando simultaneamente tutte le fasi del ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Il ciclo PDCA rappresenta la base di entrambi i sistemi di punteggio. Rispetto al 2002, la scala è stata rivista passando da 0-5 a 0-100, essendo quest'ultima più ampiamente usata e condivisa a livello internazionale.

1. Sistema di punteggio classico

Questo tipo di punteggio cumulativo aiuta le scuole a familiarizzare con il ciclo PCDA e le orienta positivamente verso un approccio alla qualità. I punteggi così come definiti nella versione CAF 2002 sono presentati nella colonna "2002". Nella griglia di valutazione dei fattori abilitanti, la fase indicata come PDCA (ciclo completo) può essere utilizzata solo quando le

attività di *benchlearning* sono parte integrante del miglioramento continuo. Nella griglia di valutazione dei risultati si prendono in considerazione due elementi: il *trend* dei risultati e il *target* ovvero il conseguimento vero e proprio degli obiettivi.

Griglia di valutazione – sistema di punteggio classico

Fase	FATTORI ABILITANTI	Punteggio	2002
	Non siamo attivi in questo campo. Non abbiamo informazioni né evidenze.	0-10	0
PLAN	Un approccio è stato pianificato.	11-30	1
DO	L'approccio è implementato.	31-50	2
CHECK	L'approccio è rivisto e verificato.	51-70	3
ACT	L'approccio è riesaminato e vengono apportate le modifiche necessarie.	71-90	4
PDCA	Facciamo ogni azione pianificando, implementando, controllando e apportando i correttivi regolarmente. Siamo nel pieno ciclo di miglioramento continuo.	91-100	5

Istruzioni:

- Scegliere il livello raggiunto: *Plan Do Check* o *Act*. Questo modo di assegnare il punteggio è cumulativo: bisogna aver completato una fase (ad esempio *Check*) prima di passare alla successiva (ad esempio *Act*).
- Assegnare un punteggio tra 0 e 100 a seconda del livello raggiunto in quella fase. La scala a 100 permette di specificare il grado di diffusione e implementazione raggiunto dall'approccio.

RISULTATI	Punteggio	2002
Non sono stati misurati risultati e non ci sono informazioni disponibili	0-10	0
I risultati sono stati misurati e mostrano un <i>trend</i> negativo e/o non riguardano gli obiettivi significativi.	11-30	1
I risultati mostrano <i>trend</i> stazionari e/o alcuni obiettivi significativi sono raggiunti.	31-50	2
I risultati mostrano <i>trend</i> in miglioramento e/o la maggior parte degli obiettivi significativi sono stati raggiunti.	51-70	3
I risultati mostrano progressi sostanziali e/o tutti gli obiettivi significativi sono stati raggiunti.	71-90	4
Sono stati raggiunti risultati eccellenti e sostanziali. Sono stati raggiunti tutti gli obiettivi significativi. Sono state effettuate comparazioni positive con organizzazioni di rilievo relative a tutti i risultati chiave.	91-100	5

Istruzioni:

- Assegnare un punteggio tra 0 e 100 a ciascun sottocriterio su una scala divisa in 6 livelli (corrispondenti allo schema di valutazione dei risultati del CAF 2002).
- Per ciascun livello, prendere in considerazione o il *trend* o il raggiungimento degli obiettivi o entrambi.

2. Sistema di punteggio avanzato

Il sistema di punteggio avanzato è un modo simultaneo di assegnare punteggi più vicino alla realtà delle scuole, che in molti casi si trovano in una fase di esecuzione (*Do*) senza aver affrontato adeguatamente la fase di pianificazione (*Plan*). Nella valutazione dei fattori abilitanti, l'enfasi è posta sul PDCA come ciclo e il progresso può essere rappresentato come una spirale all'interno della quale il miglioramento continuo può realizzarsi in ogni singolo stadio del ciclo (PDCA). Le attività di *benchlearning* sono normalmente considerate presenti al più alto livello di ciascuna fase. Questa modalità di assegnazione dei punteggi fornisce più informazioni sulle aree in cui è maggiormente richiesta l'azione di miglioramento. La griglia di valutazione dei risultati mette in evidenza l'opportunità di accelerare il *trend* o concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi.

Griglia di Valutazione – sistema punteggio avanzato

		FATTORI ABILITANTI					
Scala		0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 - 100
FASE		EVIDENZA					
		Nessuna evidenza o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	Evidenze molto forti relative a tutte le aree	Evidenze eccellenti, confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree
PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente tra il personale della scuola						
	Punteggio						
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente tra il personale della scuola						
	Punteggio						
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente tra il personale della scuola						
	Punteggio						
ACT	Azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati e diffuse regolarmente tra il personale della scuola						
	Punteggio						
						Totale/400	
						PUNTEGGIO / 100	



Istruzioni per ciascun sottocriterio:

- Leggere la definizione di ogni fase (*Plan-Do-Check-Act*);
- individuare gli elementi che danno evidenza ai punti di forza e di debolezza e formulare un giudizio globale per ogni fase nel riquadro appropriato. Questo giudizio può essere illustrato anche solo da alcuni esempi o evidenze per non complicare eccessivamente l'esercizio di assegnazione del punteggio. In ogni caso, le scuole che desiderano andare oltre, possono annotare tutti gli esempi o evidenze nei diversi riquadri delle 4 fasi e calcolare il punteggio medio risultante per ogni fase;
- calcolare quindi la somma dei punteggi delle quattro 4 fasi e dividere per 4 al fine di ottenere un punteggio su scala 100 per il sottocriterio in esame. Questo punteggio dovrebbe essere plausibile e coerente, cioè il punteggio totale non dovrebbe mai essere maggiore di 40 se qualcuno dei quattro criteri di valutazione (*Plan, Do, Check, Act*) ha ottenuto un punteggio uguale o inferiore a 20. Non dovrebbe essere maggiore di 60 se qualcuno dei criteri è inferiore a 30.

ESEMPIO di attribuzione di punteggio: Fattori abilitanti – sottocriterio 1.1:
Fornire una direzione all'organizzazione sviluppando la sua missione, visione e valori.

Sintesi delle evidenze emerse nelle autovalutazioni (punti di partenza per il piano di miglioramento e base per l'assegnazione del punteggio).

- 1.1.a. *La vision e la mission della scuola sono state elaborate tre anni fa. L'attività è stata proposta dal DS e la discussione ha coinvolto l'intero collegio docenti. La vision e la mission sono state rese note a tutto il personale durante incontri dedicati e attraverso la distribuzione del POF.*
- 1.1.b *Non è stato fatto ancora niente nell'area della definizione dei valori e del codice di comportamento. Il DS e i suoi collaboratori hanno sviluppato un progetto a questo scopo. I referenti dei C.d.C., dei dipartimenti (o dei gruppi di materia) e di progetto, nonché il personale ATA si riuniranno per confrontarsi sui valori della scuola e sui comportamenti più adeguati ispirati ad essi.*
- 1.1.c *Il personale, il territorio/i clienti e gli altri portatori di interesse non sono stati coinvolti nella definizione della mission e della vision. Comunque, la consapevolezza dell'importanza di questo coinvolgimento è emersa due anni fa, quando il DS e alcune persone dello staff hanno partecipato a seminari dedicati al TQM, in particolare ad uno sul CAF. È stata presa la decisione di fare indagini interne ed esterne per raccogliere le percezioni del personale, delle famiglie e degli studenti. I risultati hanno indicato che la vision e la mission sono affermazioni di facciata, molto*

distanti dalla realtà e che i comportamenti adottati spesso non sembrano in linea con quanto dichiarato nella vision e nella mission. Per quanto riguarda i clienti, le indagini indicano uno scollamento ancora maggiore tra quanto percepito e quanto dichiarato dalla scuola. Sono stati quindi pianificati e si svolgeranno presto incontri, anche con le famiglie, per avviare un primo confronto su quanto rilevato. È stata inoltre presa la decisione di svolgere annualmente indagini tra i clienti e il personale. Si sta inoltre pianificando l'attività di autovalutazione dell'intera scuola.

1.1.d Le summenzionate indagini dovrebbero garantire che:

- la vision e la mission siano periodicamente riviste e aggiornate prendendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei clienti e degli altri portatori di interesse;*
- il coinvolgimento del personale aumenti così come la comunicazione all'interno dell'organizzazione.*

Le evidenze descritte sono state posizionate nella successiva griglia dei fattori abilitanti, per giungere ad elaborare un punteggio globale per il sottocriterio. Da notare: ciò **non significa necessariamente** assegnare punteggi ai singoli esempi; i riquadri bianchi della matrice devono essere utilizzati come un promemoria per passare dalle evidenze raccolte durante la valutazione del sottocriterio a un punteggio globale del sottocriterio. Ciò è anche utile come guida per condurre la discussione negli incontri di consenso.

FATTORI ABILITANTI – Punteggio 1.1

Scala	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 - 100
FASE	EVIDENZA					
	Nessuna evidenza o solo qualche idea	Alcune deboli evidenze relative a poche aree	Alcune buone evidenze relative ad aree significative	Forti evidenze relative alla maggior parte delle aree	Evide nze molto forti relativ e a tutte le aree	Evidenze eccellenti, confrontate con altre organizzazi oni, relative a tutte le aree
PLAN	La pianificazione è basata sui bisogni e sulle aspettative dei portatori di interesse. La pianificazione è diffusa regolarmente tra il personale della scuola					
			1b			
	Punteggio		50			50
DO	L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffusa regolarmente tra il personale della scuola					
			1a			
	Punteggio		40			40
CHECK	I processi definiti sono monitorati con indicatori significativi e rivisti regolarmente tra il personale della scuola					
			1c			
	Punteggio		85			85
ACT	Azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati e diffuse regolarmente tra il personale della scuola					
	1d					
	Punteggio	5				5
Totale/400						180
PUNTEGGIO / 100						45

RISULTATI

Scala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TREND	Nessuna misurazione	<i>Trend</i> negativo	<i>Trend</i> stazionario o progresso poco significativo	Progresso costante	Progresso significativo	Confronti positivi con organizzazioni performanti su tutti i risultati
Punteggio						
TARGET	Nessuna o scarsa informazione	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio						
					Totale/200	
					Punteggio/100	

Istruzioni:

- Considerare separatamente il *trend* dei risultati negli ultimi 3 anni e il raggiungimento degli obiettivi nell'ultimo anno;
- assegnare al *trend* un punteggio tra 0 e 100 su una scala divisa in 6 livelli;
- assegnare al raggiungimento degli obiettivi nell'ultimo anno un punteggio fra 0 e 100 su una scala divisa in 6 livelli;
- calcolare la somma dei punteggi assegnati al *trend* ed al grado di raggiungimento degli obiettivi e dividere per 2 per ottenere un punteggio su base 100.

ESEMPIO di attribuzione di punteggio: Risultati – sottocriterio 9.1:
Risultati delle *performance* chiave. Risultati esterni

Sintesi delle evidenze emerse nelle autovalutazioni (punto di partenza per elaborare il piano di miglioramento e base per l'assegnazione del punteggio).

In preparazione dell'incontro strategico all'inizio del nuovo anno di lavoro, è stato preparato un report per la direzione sui risultati delle performance chiave raggiunti nell'ultimo anno per ottimizzare la pianificazione strategica per l'anno prossimo. Le conclusioni del report erano chiare: gli obiettivi di performance sono stati raggiunti per più del 50% e, rispetto all'anno precedente, si è ottenuto un progresso del 10%. Queste considerazioni hanno aperto la strada a intense discussioni tra i membri della direzione.

In preparazione dell'incontro per la pianificazione strategica del nuovo anno scolastico, il responsabile designato ha predisposto un report per la presidenza con i risultati delle performance chiave raggiunti nell'ultimo anno. Le conclusioni del report sono chiare: gli obiettivi di performance sono stati raggiunti per più del 50% e, rispetto all'anno precedente, si è ottenuto un progresso del 10%. Queste considerazioni hanno aperto la strada a intense discussioni tra i componenti dello staff / dello staff allargato (referenti dei C.d.C., di dipartimento/materia, di progetto, ecc.)

RISULTATI – Punteggio 9.1

Scala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TREND	Nessuna misurazione	<i>Trend</i> negativo ↘	<i>Trend</i> stazionario o progresso poco significativo	Progresso costante ↔ ↗	Progresso significativo ↗ ↗	Confronti positivi con organizzazioni performanti su tutti i risultati
Punteggio			45			
TARGET	Nessuna o scarsa informazione	I risultati non soddisfano gli obiettivi	Pochi obiettivi raggiunti	Alcuni obiettivi significativi raggiunti	La maggior parte degli obiettivi raggiunti	Tutti gli obiettivi raggiunti
Punteggio				65		
					Totale/200	110/200
					Punteggio/100	55/100

Linee Guida per il miglioramento continuo attraverso l'utilizzo del CAF

Il processo di miglioramento continuo può essere progettato e condotto in diversi modi. Le dimensioni dell'organizzazione, la cultura e l'esperienza pregressa con gli strumenti di TQM sono alcuni dei parametri da tenere in considerazione per l'individuazione dell'approccio TQM più appropriato da utilizzare.

In questo capitolo abbiamo identificato un processo di miglioramento continuo con il CAF che si può considerare adatto alla maggior parte delle organizzazioni.

È importante sottolineare che i suggerimenti forniti di seguito si basano sull'esperienza di numerose organizzazioni, scuole comprese, che hanno utilizzato il CAF. In ogni caso occorre tenere presente che ogni processo di miglioramento è unico e quindi questa descrizione dovrebbe essere interpretata come fonte di ispirazione per i responsabili del processo di autovalutazione e non essere vista come un manuale puntuale esplicativo del processo.

Fase 1 – L'inizio del “viaggio” CAF

Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Elementi fondamentali per il successo del processo di autovalutazione sono rappresentati da un elevato impegno personale e da un senso di responsabilità condivisa tra la leadership e il personale della scuola.

L'esperienza di molte scuole dimostra che per ottenere impegno e responsabilizzazione occorre una chiara decisione della dirigenza assunta a seguito di una efficace consultazione dei portatori di interesse. Tale decisione dovrebbe chiaramente dimostrare la volontà della dirigenza di essere attivamente coinvolta nel processo di autovalutazione riconoscendone il valore aggiunto e garantendo apertura mentale, rispetto dei risultati e tempestività nell'avviare le successive azioni di miglioramento. Ciò include ovviamente anche l'impegno ad allocare le risorse necessarie per condurre l'autovalutazione in modo professionale.

La consapevolezza dei potenziali benefici di un'autovalutazione condotta con il CAF e la conoscenza della struttura del modello e del processo di autovalutazione costituiscono elementi necessari per la dirigenza per

assumere la decisione. È molto importante che il dirigente sia convinto dei benefici ottenibili sin dall'inizio.

Indagine 2005 – I più importanti benefici dell'autovalutazione con il CAF

L'indagine sugli utenti CAF 2005 mostra che i maggiori benefici di un'autovalutazione includono:

- efficace identificazione dei punti di forza e delle aree da migliorare;
- identificazione di significative azioni di miglioramento;
- aumento del livello di consapevolezza e di comunicazione in tutta l'organizzazione;
- aumento della consapevolezza e dell'interesse del personale rispetto ai temi della qualità. Rispetto agli altri strumenti di TQM, gli utenti CAF in genere lo considerano facile da usare, a basso costo e adeguato al settore pubblico.

In questa fase è necessario che il DS e uno o più collaboratori si assumano la responsabilità di assicurare le condizioni fondamentali per una corretta autovalutazione. Può essere utile contattare l'organizzazione responsabile della disseminazione del CAF nel proprio Paese (per informazioni vedere www.eipa.eu) e richiedere una presentazione del modello CAF e informazioni sulle altre organizzazioni, scuole incluse, che hanno già usato il modello e desiderano condividere l'esperienza.

Affinché il personale della scuola si impegni nel processo di autovalutazione, è importante che, prima della decisione finale sulla conduzione del processo di autovalutazione, vi sia una fase di consultazione interna. A parte i benefici generali, l'esperienza dimostra che gran parte del personale coinvolto considera l'autovalutazione con il CAF un'eccellente opportunità per conoscere meglio la propria scuola e per essere attivamente coinvolto nel processo.

Prima progettazione dell'autovalutazione

Una volta presa la decisione di condurre l'autovalutazione, il processo di pianificazione può iniziare.

Si raccomanda di stabilire anche il sistema di punteggio che si intende utilizzare. La scelta dovrebbe tenere conto del tempo che si intende dedicare all'attività di assegnazione dei punteggi, del proprio livello di esperienza e maturità e del livello di familiarità con tecniche e modelli di TQM, quali ad esempio, il modello EFQM per le scuole.

Un'azione molto importante che deve essere compiuta dal DS in questa fase è la nomina di una commissione o di un gruppo di lavoro e di un

responsabile del processo di autovalutazione. I compiti normalmente assolti dal responsabile e dalla commissione/gruppo di lavoro sono:

- 1 pianificazione dettagliata del progetto, incluse le attività di comunicazione;
- 2 organizzazione delle attività di formazione del gruppo di autovalutazione;
- 3 raccolta della documentazione necessaria a supportare la valutazione;
- 4 partecipazione attiva al gruppo di autovalutazione;
- 5 facilitazione del processo di raggiungimento del consenso;
- 6 stesura del rapporto di autovalutazione;
- 7 supporto al dirigente nell'identificazione delle priorità e nella definizione del piano d'azione.

Le competenze richieste al responsabile sono elevate. Deve avere un buon livello di conoscenza della sua organizzazione, del modello CAF e delle modalità di conduzione e facilitazione del processo di autovalutazione. Nominare il responsabile giusto che abbia tali conoscenze e la fiducia del DS e del personale è una delle scelte chiave che può influenzare la qualità e la riuscita dell'autovalutazione. Sia a livello europeo, sia ai livelli nazionali vengono organizzati appositi corsi di formazione per coloro che devono gestire i processi di autovalutazione.

Step 2 Comunicare il progetto di autovalutazione

È molto importante, una volta definito il progetto, pianificare le attività di comunicazione. Il piano di comunicazione include azioni indirizzate a tutti i portatori di interesse, con particolare attenzione al personale dell'organizzazione.

La comunicazione è un'attività fondamentale in tutti i progetti di gestione del cambiamento, ma in special modo quando un'organizzazione procede all'autovalutazione. Infatti se la comunicazione dello scopo e delle attività dell'autovalutazione non è chiara e adeguata, l'autovalutazione stessa può essere vista come "un altro progetto fra i tanti" o "un puro esercizio della dirigenza" con il rischio che queste affermazioni diventino "profezie che si autoadempiono" per la riluttanza di una parte più o meno consistente del personale ad essere pienamente coinvolti/o ed impegnati/o.

Indagine 2005 – L'importanza della comunicazione nel generare una partecipazione attiva del personale è generalmente sottostimata

Un'importante conclusione dell'ultima indagine è che gli utenti CAF ritengono di non aver dato, durante il processo di autovalutazione, la necessaria priorità alla comunicazione indirizzata al personale. L'esperienza dimostra che uno dei maggiori benefici del CAF è quello di aumentare il livello di consapevolezza e la comunicazione nell'organizzazione. Perché ciò sia possibile, occorre che la dirigenza e il personale responsabile dell'autovalutazione siano attivi sin dal principio nel coinvolgere e comunicare a tutto il personale gli scopi e i benefici potenziali derivanti dall'autovalutazione.

Un importante risultato della comunicazione, nella fase di avvio del progetto, è quello di stimolare l'interesse del personale ad essere direttamente coinvolti nel gruppo di autovalutazione. Il coinvolgimento dovrebbe idealmente avvenire a partire dalla motivazione personale. La motivazione dovrebbe essere l'elemento di fondo che lega le persone che prendono parte all'intero processo di autovalutazione. Il personale coinvolto dovrebbe avere una chiara visione dello scopo del processo di autovalutazione: il miglioramento della *performance* globale dell'organizzazione. La politica di comunicazione da adottare dovrebbe essere quella di concentrarsi sugli effetti positivi conseguenti all'autovalutazione per tutti i soggetti coinvolti: il personale, il territorio, i clienti e gli altri portatori di interesse.

Una comunicazione chiara e coerente a tutti i portatori di interesse durante le fasi significative del processo è quindi il segreto per assicurarne il successo. Il responsabile, insieme al DS, dovrebbe rafforzare questa visione sottolineando:

1. come il processo di autovalutazione può fare la differenza nel confronto con le altre scuole;
2. perché gli è stata data priorità;
3. come si collega alle politiche e ai piani della scuola;
4. come si collega a un generale sforzo per il miglioramento della *performance* della scuola, per esempio attraverso l'implementazione di un innovativo programma di revisione non solo organizzativa.

Il piano di comunicazione dovrebbe prevedere modalità di attuazione diversificate (riunioni collegiali, *focus group*, comunicazioni formali e informali) in rapporto sia ai destinatari, sia alla frequenza e agli strumenti utilizzati per le comunicazioni.

Fase 2 – Processo di autovalutazione

Step 3 Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Il gruppo di autovalutazione dovrebbe essere quanto più possibile rappresentativo dell'organizzazione. Sarebbe opportuno che le scuole vi includessero sia docenti con esperienze professionali differenti, sia personale ATA. Lo scopo è quello di costituire un gruppo efficace e allo stesso tempo capace di fornire la visione più ampia e dettagliata possibile della scuola.

L'esperienza degli utenti CAF dimostra che i gruppi sono generalmente composti da 5-20 partecipanti, anche se, per assicurare uno stile di lavoro efficace e relativamente informale, sono preferibili gruppi formati da una decina di persone.

I partecipanti dovrebbero essere selezionati sulla base della loro conoscenza della scuola e delle loro caratteristiche personali (per esempio capacità di analisi e comunicazione) e non esclusivamente sulla base di competenze professionali. La partecipazione può avvenire su base volontaria, ma il responsabile di progetto e il DS restano responsabili della qualità, dell'affidabilità e dell'eterogeneità del gruppo.

E' importante che il responsabile sia ritenuto da tutti adatto a condurre le discussioni in modo corretto ed efficace, consentendo a tutti di contribuire al processo. È inoltre indispensabile poter contare sulla disponibilità del personale ATA in modo da poter disporre delle attrezzature e del supporto tecnologico necessari.

Un ulteriore elemento di attenzione è rappresentato dalla partecipazione del DS al gruppo di autovalutazione. La sua presenza può apportare un contributo significativo al gruppo, sia per le informazioni aggiuntive che può fornire, sia per la visione complessiva della scuola che il suo ruolo gli garantisce. Tuttavia, è opportuno ricordare che la qualità del processo di autovalutazione potrebbe essere messa a repentaglio nel momento in cui uno o più componenti del gruppo si sentissero inibiti e incapaci di contribuire o parlare liberamente in presenza del DS.

Step 4 Organizzare la formazione

Informazione e formazione del gruppo di autovalutazione

Il modello CAF deve essere presentato al gruppo così come devono essere illustrati gli scopi e la natura del processo di autovalutazione. Se il responsabile è stato a sua volta formato prima di questa fase può essere utile che abbia un ruolo nella formazione del gruppo. In aggiunta alla parte

teorica, la formazione dovrebbe includere esercizi pratici per sensibilizzare i partecipanti ai principi della qualità totale e per farli esercitare sui metodi di raggiungimento del consenso, poiché questi concetti e comportamenti potrebbero non essere familiari alla maggior parte dei membri.

Il Centro Risorse CAF dell'EIPA organizza corsi di formazione per i formatori ogni anno e iniziative analoghe si svolgono in diversi paesi europei.

Il responsabile del progetto dovrebbe fornire al gruppo un elenco di tutti i documenti e informazioni necessari per valutare l'organizzazione in modo efficace. Potrebbe essere utile provare a valutare insieme un sottocriterio relativo ai fattori abilitanti e uno relativo ai risultati. In questo modo il gruppo può comprendere meglio come funziona il processo di autovalutazione. È importante infatti raggiungere il consenso su come valutare le evidenze dei punti di forza e delle aree da migliorare e su come assegnare i punteggi.

Un'altra operazione importante che consentirà – durante la fase del consenso – di risparmiare tempo è tracciare un quadro comune dei portatori di interesse chiave dell'organizzazione, quelli cioè maggiormente interessati alle sue attività: personale docente e ATA, famiglie, studenti, territorio, amministrazione scolastica, fornitori, partner, ecc. Devono inoltre essere chiaramente identificati i più importanti servizi e prodotti erogati e ricevuti da tali portatori di interesse e i relativi processi chiave.

Step 5 Condurre l'autovalutazione

Condurre una valutazione individuale

Ciascun membro del gruppo di autovalutazione, usando i documenti e le informazioni fornite dal responsabile di progetto, conduce un'accurata valutazione della scuola, relativamente a ciascun sottocriterio del modello. Questa valutazione si basa sulla conoscenza e sulla propria esperienza di lavoro all'interno della scuola. Ciascun componente del gruppo annoterà le parole chiave relative ai punti di forza e alle aree da migliorare. Si raccomanda, in particolare, di indicare le aree da migliorare nel modo più preciso possibile per rendere più semplice l'identificazione delle proposte di azione in una fase successiva. In seguito si sintetizzano le proprie conclusioni e si assegna il punteggio a ciascun sottocriterio in base al sistema di punteggio prescelto.

Il responsabile del gruppo deve essere disponibile a discutere e risolvere i problemi posti dai membri durante la valutazione individuale. Può anche raccogliere le conclusioni di ciascun membro in preparazione dell'incontro di consenso.

Raggiungere il consenso di gruppo

Quanto prima possibile, dopo le valutazioni individuali, il gruppo deve incontrarsi e concordare su punti di forza, aree di miglioramento e punteggio da assegnare a ciascun sottocriterio. Dialogo e discussione sono necessari per raggiungere il consenso e davvero essenziali come parte dell'esperienza di apprendimento, dal momento che è molto importante capire perché esistono differenze di opinioni relativamente ai punti di forza, alle aree da migliorare e ai punteggi assegnati. La sequenza da seguire per la valutazione dei nove criteri può essere stabilita dal gruppo di autovalutazione. Non è necessario che avvenga secondo un preciso ordine numerico.

La ricerca del consenso

Come si può raggiungere il consenso?

Per raggiungere il consenso, si può usare un metodo che prevede 4 passaggi:

1. presentare tutte le evidenze relative a punti di forza e aree di miglioramento identificati per ciascun sottocriterio da ogni membro del gruppo;
2. raggiungere il consenso su punti di forza e aree di miglioramento; di solito il consenso si raggiunge dopo aver considerato ogni altra informazione o evidenza aggiuntiva;
3. presentare l'intervallo dei punteggi individuali per ciascun sottocriterio;
4. raggiungere il consenso sul punteggio finale.

Una buona preparazione a monte dell'incontro da parte del responsabile del gruppo (ad esempio attraverso la raccolta delle informazioni importanti e il coordinamento delle valutazioni individuali) può portare ad una più agevole gestione dell'incontro e ad un importante risparmio di tempo.

Indagine 2005 – Il valore aggiunto delle discussioni

Nel complesso, la pratica di giungere a delle conclusioni è la stessa osservata con l'indagine del 2003: la maggioranza ha raggiunto il consenso dopo le discussioni. La discussione stessa è molto spesso considerata il reale valore aggiunto dell'autovalutazione: quando si raggiunge il consenso, il risultato finale è maggiore della pura somma delle opinioni individuali. Esso riflette la visione comune di un gruppo rappresentativo e in questo modo corregge e va oltre le opinioni individuali. Chiarire le evidenze e esprimere le questioni alla base dei differenti punti di vista su punti di forza e di debolezza è spesso considerato più importante del punteggio.

Il responsabile ha un ruolo chiave nella conduzione del processo per arrivare al consenso di gruppo. In ogni caso, la discussione si deve basare su una **chiara evidenza** delle azioni intraprese e dei **risultati conseguiti**. Nel CAF è fornito un elenco di esempi significativi che possono essere utili per identificare le evidenze più appropriate. Questo elenco non è esaustivo e non è necessario trovare una corrispondenza con tutti gli esempi elencati, ma solo con quelli rilevanti per una data scuola. Al contrario, il gruppo è libero di trovare ulteriori esempi che siano significativi per la propria organizzazione.

Lo scopo degli esempi è quello di spiegare il contenuto dei sottocriteri in modo dettagliato al fine di:

1. esplorare il modo in cui la scuola risponde ai requisiti espressi in ciascun sottocriterio;
2. fornire assistenza nell'identificazione delle evidenze;
3. identificare buone pratiche in quella particolare area di attività.

Come assegnare il punteggio

Il CAF fornisce due modalità di assegnazione del punteggio: il sistema classico e il sistema avanzato. Entrambi i sistemi di punteggio sono spiegati in dettaglio in questo volume. Si raccomanda l'uso dell'approccio classico se la scuola non ha familiarità con l'autovalutazione o non ha esperienza nelle tecniche di *Total Quality Management*.

Durata dell'autovalutazione

Comparando i dati di realtà e le preferenze espresse nell'indagine 2005, relativamente alla durata dell'autovalutazione, si può dedurre che 2/3 giorni sono pochi, mentre 10 o più sono troppi. È difficile suggerire la durata ideale di un'autovalutazione con il CAF in quanto ci sono troppe variabili in gioco inclusi gli obiettivi, il tempo, l'esperienza e le risorse disponibili da investire, la disponibilità dei dati, le informazioni e il tempo a disposizione. In ogni caso, nella maggior parte delle scuole una durata di 5 giorni, inclusi valutazione individuale e incontro/i di consenso, rappresenta la pratica comune.

La maggior parte delle organizzazioni ha completato l'intero processo di applicazione del CAF (preparazione, autovalutazione, formulazione delle conclusioni e del piano di azione) in tre mesi, che sembrano un lasso di tempo ideale per tenere desta l'attenzione. Un tempo maggiore aumenta il rischio che si riducano la motivazione e l'interesse di tutti i soggetti coinvolti

Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

Un tipico rapporto di autovalutazione dovrebbe seguire la struttura del CAF (come illustrato nello schema A a pag. 86) e consistere dei seguenti elementi:

1. i punti di forza e le aree da migliorare per ciascun sottocriterio supportati da rilevanti evidenze;
2. un punteggio individuato in base alla griglia di punteggio;
3. idee per le azioni di miglioramento.

Al fine di poter usare il rapporto di autovalutazione come base per le azioni di miglioramento è fondamentale che il DS lo accetti formalmente e ne approvi i contenuti. Ciò non dovrebbe essere un problema se il processo di comunicazione è stato attuato correttamente e il DS riconferma il suo impegno a implementare le azioni di miglioramento. È infine essenziale a questo punto comunicare i principali elementi emersi dall'autovalutazione al personale e a tutti i portatori di interesse che hanno partecipato.

Fase 3 – Piano di miglioramento/identificazione delle priorità

Step 7 Delineare un piano di miglioramento

Indagine 2005 – Mancanza di misurazioni

Molte organizzazioni hanno incontrato difficoltà nella loro prima applicazione del CAF. La mancanza di misurazioni è stata ovviamente il principale problema per molte scuole che si sono autovalutate per la prima volta; spesso tra le prime azioni di miglioramento conseguenti all'autovalutazione CAF vi è proprio l'avvio di sistemi di misurazione.

La procedura di autovalutazione dovrebbe andare oltre la stesura del rapporto di autovalutazione. Essa dovrebbe condurre direttamente alla definizione di azioni volte a migliorare la *performance* della scuola. Il piano di miglioramento è uno dei principali scopi dell'autovalutazione condotta con il CAF e anche il mezzo per apportare informazioni fondamentali al sistema di programmazione strategica della scuola. È necessario definire un piano integrato per aggiornare le conoscenze sul funzionamento della scuola nella sua globalità. Nello specifico, occorre ricordare che il piano di miglioramento:

1. è un'azione di pianificazione sistematica ed integrata che riguarda il funzionamento complessivo dell'organizzazione;
2. è fondato sui risultati dell'attività di autovalutazione ed è pertanto

basato su evidenze e su dati forniti dall'organizzazione stessa e – elemento fondamentale – sul punto di vista del personale della scuola stessa;

3. prende spunto dai punti di forza focalizzandosi nel contempo sull'eliminazione dei punti deboli associando a ciascuno di essi appropriate azioni di miglioramento.

Individuare le priorità da seguire nelle azioni di miglioramento

Nel preparare il piano di miglioramento, il DS e i collaboratori potrebbero considerare l'uso di un approccio strutturato che comprenda le risposte alle seguenti domande:

1. tenuto conto della *vision* e della strategia della scuola, quali obiettivi vogliamo raggiungere nei prossimi due anni?
2. quali azioni devono essere intraprese per raggiungere tali obiettivi? (strategia/compiti)?

Il processo per definire un piano di miglioramento potrebbe essere strutturato come segue:

Il DS in consultazione con i più significativi portatori di interesse:

1. raccoglie le idee per il miglioramento contenute nel *report* di autovalutazione e le aggrega per temi;
2. analizza le aree di miglioramento e le idee emerse dall'autovalutazione e formula azioni di miglioramento coerenti con gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
3. attribuisce diversa priorità alle azioni di miglioramento usando criteri condivisi per calcolare il loro impatto (basso, medio, alto) sulle aree di miglioramento, quali, ad esempio:
 - peso strategico dell'azione (una combinazione di impatto sui portatori di interesse, impatto sui risultati della scuola, visibilità interna/esterna);
 - facilità di implementazione delle azioni (considerando il livello di difficoltà, le risorse necessarie e la velocità di realizzazione);
4. assegna la responsabilità di ciascuna azione definendo le scadenze temporali, i risultati intermedi attesi, gli obiettivi finali e le risorse necessarie (cfr. schema B a pag. 88).

Per avere una visione generale più chiara, potrebbe essere utile collegare le azioni di miglioramento in corso alla struttura del CAF.

Un modo per assegnare le priorità di miglioramento può essere quello di combinare:

1. il livello di punteggio per criterio o sottocriterio che fornisce un'indicazione relativa alle *performance* dell'organizzazione in tutti i campi;
2. gli obiettivi strategici.

Raccomandazioni

Sebbene l'autovalutazione attraverso il CAF rappresenti il punto di partenza di una strategia di miglioramento di lungo termine, essa metterà inevitabilmente in luce alcune aree sulle quali è possibile agire con relativa facilità e rapidità. Tali azioni aiuteranno ad accrescere la credibilità del piano di miglioramento, poiché rappresenteranno un ritorno immediato dell'investimento effettuato in termini di tempo e formazione e forniranno un incentivo a proseguire: "il successo genera successo". E' inoltre utile coinvolgere le persone che hanno partecipato all'autovalutazione anche nelle azioni di miglioramento poiché il coinvolgimento può essere notevolmente gratificante, può stimolare la fiducia e la motivazione e può indurre tali persone a ulteriori iniziative di miglioramento.

Indagine 2005 – I membri del gruppo di autovalutazione (GAV)

I membri del GAV investono molte energie nell'esercizio di autovalutazione, spesso al di fuori del proprio orario di lavoro. Di solito all'inizio sono po' dubbiosi rispetto all'utilità del compito, all'impegno reale del DS, ai rischi connessi all'essere onesti e sinceri ecc... Dopo un pò, quando vedono che le cose sono prese seriamente, la motivazione e l'entusiasmo crescono e alla fine essi si sentono pienamente responsabili dei risultati; di conseguenza possono diventare i candidati più motivati dei *team* di miglioramento.

Nella migliore delle ipotesi il piano di miglioramento dovrebbe essere integrato nel processo di pianificazione strategica dell'organizzazione e diventare parte della gestione complessiva dell'organizzazione.

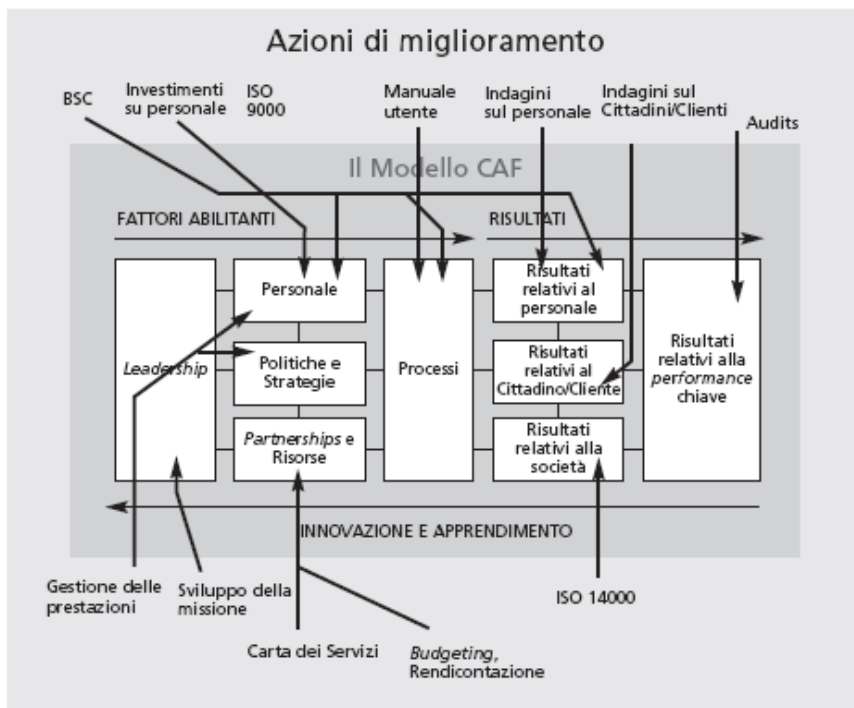
Step 8 Comunicare il piano di miglioramento

Come già detto, la comunicazione è uno dei fattori critici di successo di un'autovalutazione e delle azioni di miglioramento che ne conseguono. Le comunicazioni devono fornire le informazioni necessarie, utilizzare i *media* appropriati ed essere rivolte ai corretti destinatari nei momenti giusti: non solo prima o durante, ma anche dopo l'autovalutazione. Ciascuna scuola dovrebbe decidere autonomamente se rendere disponibile o meno il *report* di autovalutazione, ma è buona prassi informare tutto il personale dei risultati dell'autovalutazione, delle principali conclusioni, delle aree in cui le azioni di miglioramento sono maggiormente necessarie e pianificate. In caso contrario viene vanificata la possibilità di creare un'adeguata base di partenza per le azioni di cambiamento e miglioramento. In qualsiasi comunicazione sui risultati è buona prassi sottolineare ciò che la scuola fa bene e come intende migliorare

ulteriormente. Ci sono diversi esempi di organizzazioni che considerano ormai scontati i propri punti di forza, dimenticando in alcuni casi, o addirittura non considerando, quanto importante sia valorizzare i successi conseguiti.

Step 9 Attuare il piano di miglioramento

Come descritto allo step 7, la formulazione di priorità all'interno del piano di miglioramento è molto importante. Molti degli esempi riportati nel modello CAF possono essere considerati un primo passo verso le azioni di miglioramento. Buone pratiche e strumenti di gestione disponibili all'interno delle scuole possono essere collegati ai diversi criteri del modello. Alcuni esempi sono illustrati nella figura seguente:



L'attuazione delle azioni di miglioramento dovrebbe essere basata su un approccio strutturato e adeguato, comprendente attività di monitoraggio, misurazione e valutazione, chiara definizione di scadenze e risultati attesi e designazione di un responsabile (*owner*) per ciascuna azione prevista, oltre all'individuazione di possibili scenari alternativi per le azioni più complesse.

Qualsiasi processo di gestione della qualità dovrebbe essere basato sul monitoraggio regolare dell'attuazione e sulla valutazione dei risultati e degli impatti. Attraverso il monitoraggio è possibile correggere ciò che è stato pianificato, sia in corso d'opera, sia successivamente alla valutazione (di risultati e impatti) e verificare i risultati raggiunti e l'impatto complessivo. Per migliorare, è necessario stabilire la modalità di misurazione della *performance* delle diverse azioni (indicatori di *performance*, fattori critici di successo, ecc.). Le azioni di miglioramento possono essere gestite utilizzando il ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e dovrebbero essere integrate nei processi ordinari di qualunque organizzazione.

Un numero sempre maggiore di Paesi sta introducendo modalità di riconoscimento basate sul modello CAF. L'autovalutazione attraverso il

CAF rappresenta inoltre un percorso per giungere al riconoscimento previsto dall' "EFQM Levels of Excellence" (www.efqm.org).

L'attuazione del piano d'azione sviluppato a seguito dell'autovalutazione attraverso il CAF facilita l'utilizzo permanente di strumenti di gestione come la *Balanced Scorecard* (BSC), le indagini di soddisfazione dei clienti e del personale, i sistemi di gestione delle *performance*, ecc...

Indagine 2005 – Il CAF come introduzione al TQM

L'indagine evidenzia come l'uso di strumenti di gestione e di rilevazione della qualità fosse limitato prima dell'utilizzo del CAF. Gli strumenti più utilizzati sono stati le indagini di soddisfazione del cliente e del personale, gli *audit* interni ed esterni, gli *standard* ISO 9000/2000 con o senza certificazione, il *project management* e la BSC. L'ambizione ad usare più strumenti di questo genere nel futuro risulta essere molto elevata.

Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione

Coerentemente con il ciclo PDCA, la gestione del piano di miglioramento implica successivamente una nuova autovalutazione attraverso il CAF.

Monitorare i progressi e ripetere l'autovalutazione

Una volta formulato il piano di miglioramento e avviati i cambiamenti, è importante assicurarsi che questi producano un effetto positivo anche sulle attività che in precedenza la scuola realizzava già con successo. Alcune scuole hanno regolarmente inserito l'autovalutazione nel proprio processo di pianificazione organizzativa: le attività di valutazione sono pianificate temporalmente al fine di orientare la definizione annuale degli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

La struttura del CAF è semplice ma il modello è uno strumento molto efficace per valutare i progressi in corso derivanti dal piano di miglioramento.

Indagine 2005 – L'autovalutazione con il CAF viene generalmente ripetuta ogni 2 anni

Le organizzazioni convengono che, per essere efficace, il CAF deve essere applicato diverse volte. È stata rilevata una preferenza per l'applicazione del CAF ogni 2 anni (44%). L'investimento richiesto dall'esercizio e il tempo necessario per produrre risultati confermano questa idea.

Dieci step per migliorare l'organizzazione con l'uso del CAF

Fase 1 – L'inizio del “viaggio” CAF

Step 1 Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione (AV)

- Assicurarsi che la decisione del DS sia consapevole e fondata sulla consultazione delle parti interessate;
- definire ambito e approccio dell'AV;
- scegliere il sistema di punteggio;
- nominare un responsabile.

Step 2 Comunicare il processo di autovalutazione

- Definire ed avviare un piano di comunicazione;
- stimolare il coinvolgimento del personale nell'AV;
- comunicare con le parti interessate durante le varie fasi.

Fase 2 – Processo di autovalutazione

Step 3 Formare uno o più gruppi di autovalutazione

- Creare un gruppo di autovalutazione rappresentativo dell'organizzazione in tutti i suoi aspetti attenendosi a criteri predefiniti;
- scegliere il responsabile del gruppo;
- decidere se il DS deve essere parte del gruppo.

Step 4 Organizzare la formazione

- Informare e curare la formazione del gruppo di AV;
- fornire un elenco di tutti i documenti ritenuti significativi;
- definire i principali portatori di interesse, i prodotti e servizi erogati e i processi chiave.

Step 5 Condurre l'autovalutazione

- Condurre la valutazione individuale;
- raggiungere il consenso nel gruppo;
- assegnare il punteggio.

Step 6 Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

Fase 3 – Piano di miglioramento/identificazione delle priorità

Step 7 Delineare un piano di miglioramento basato sui contenuti del rapporto di AV

- Identificare le priorità di azione;
- collocare le azioni secondo un piano di sviluppo temporale realistico;
- integrare il piano nel normale processo di pianificazione strategica.

Step 8 Comunicare il piano di miglioramento

Step 9 Attuare il piano di miglioramento

- Definire un approccio coerente di monitoraggio e valutazione delle azioni di miglioramento basato sul ciclo PDCA;
- nominare un responsabile per ciascuna delle azioni previste;
- inserire nell'attività ordinaria le nuove modalità di gestione risultate appropriate.

Step 10 Pianificare la successiva autovalutazione

Valutare l'esito delle azioni di miglioramento attraverso una nuova autovalutazione.

Schema A – Esempio di Rapporto di Autovalutazione con punteggio classico

Criterion 1. *Leadership*

Valutazione Criterio 1

Considerare gli elementi che caratterizzano la *leadership* della scuola

Sottocriteri

-
- 1.1. Orientare l'organizzazione sviluppandone *mission, vision* e valori

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

 - 1.3. Motivare e sostenere il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

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

Sottocriteri	Punti di forza	Aree da migliorare	Punteggio e evidenze / 100	(Opzionale) Lista di azioni
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Totale / 400				
Media su 100				

Schema B – Esempio di Scheda per le azioni di miglioramento

Programma Azione1: (e.g. <i>Leadership</i>)	
Azione 1.1.	Descrizione dell'azione
Responsabile	La persona o il servizio responsabile dell'azione.
Gruppo operativo	Le persone identificate per realizzare l'azione: possono essere sia interne che esterne all'organizzazione.
Contatti	
Ambito	
Portatori di interesse	
Punti di forza definiti nell'autovalutazione	
Contesto e aree di miglioramento	
Opzioni alternative da esplorare	
Vincoli	
Risorse umane necessarie (in giorni/uomo)	
Budget	
Risultato atteso	
Data di inizio	
Data di conclusione prevista	

Benchlearning

1. Definizione

Lo scopo principale delle attività di *benchlearning* e/o *benchmarking* è quello di individuare i modi migliori di operare per migliorare la *performance* globale dell'organizzazione. Il processo è basato sull'ipotesi che vi siano organizzazioni che raggiungono migliori risultati di altre. Semplificando, il *benchmarking* è un processo attraverso il quale un'organizzazione individua altre organizzazioni con le quali può comparare o misurare la propria *performance* organizzativa. Questa tecnica può rappresentare uno strumento potente ed efficace per lo sviluppo organizzativo e si fonda sul principio di "apprendere dall'esperienza di altri". Il CAF, così come altri strumenti di analisi organizzativa, può essere usato come modello di riferimento a tale scopo.

Diversamente dal *benchmarking* classico, il *benchlearning* non include necessariamente la ricerca di organizzazioni con cui confrontare la *performance* e l'uso di indicatori per comparazioni dirette. Esso sottolinea maggiormente il processo di apprendimento piuttosto che quello di comparazione. Lo scopo del *benchlearning* è di imparare dai punti di forza di altre organizzazioni, di apprendere da queste ciò che fanno fare meglio, di cercare ispirazione per il proprio lavoro, di imparare dagli errori degli altri cercando di evitarli. È un processo attivo e continuo e non solo una comparazione con livelli di *performance* individuati come riferimento.

Le buone pratiche sono indissolubilmente legate al *benchlearning*. I *partner* scelti per il *benchlearning* dovrebbero essere infatti organizzazioni che realizzano buone pratiche che, se adattate e introdotte nella propria organizzazione, conducono ad un miglioramento delle *performance*. Poiché l'innovazione deriva spesso da confronti con organizzazioni appartenenti a settori diversi, la ricerca di *partner* per il *benchlearning* non dovrebbe essere limitata a organizzazioni simili alla propria. L'introduzione nella propria organizzazione di ciò che si è appreso attraverso il processo di *benchlearning* rappresenta di per sé una buona pratica.

2. Il CAF e il *benchlearning*

L'autovalutazione rappresenta un passo preliminare per avviare un processo di *benchlearning* e pervenire all'individuazione dei successivi cambiamenti da introdurre, dal momento che consente una diagnosi dell'organizzazione e la conoscenza e la comprensione dei punti di forza e delle aree da migliorare. Prima di introdurre il *benchlearning* è importante avere una visione chiara delle *performance* attuali dell'organizzazione per poter decidere le aree/criteri rispetto ai quali definire un processo di

miglioramento.

Fare *benchlearning* usando il CAF implica dunque che l'organizzazione abbia valutato la sua *performance* in relazione ad almeno 4 aree chiave:

- 1 il personale;
- 2 i clienti;
- 3 il contesto nel quale l'organizzazione opera;
- 4 la *performance* complessiva dell'organizzazione.

Una valutazione dei risultati in queste aree chiave restituirà una visione complessiva del livello raggiunto dall'organizzazione, oltre a fornire i dati di *performance* e gli appropriati parametri. In ogni caso, per beneficiare pienamente dell'attività di *benchlearning*, è anche necessario considerare la questione della *governance* e di come l'organizzazione è gestita; ciò trova corrispondenza nei fattori abilitanti del modello CAF che descrivono appunto come l'organizzazione definisce gli obiettivi, sviluppa le risorse umane, gestisce la *leadership*, le risorse e i processi, ecc... Il *benchlearning* può riguardare qualsiasi funzione, processo o competenza specifica dell'organizzazione. Il vantaggio di collegare le iniziative di *benchlearning* al CAF è rappresentato dalla possibilità di identificare, attraverso i suoi 9 criteri e 28 sottocriteri, sia le aree problematiche dell'organizzazione, sia i partner che invece eccellono in quelle stesse aree.

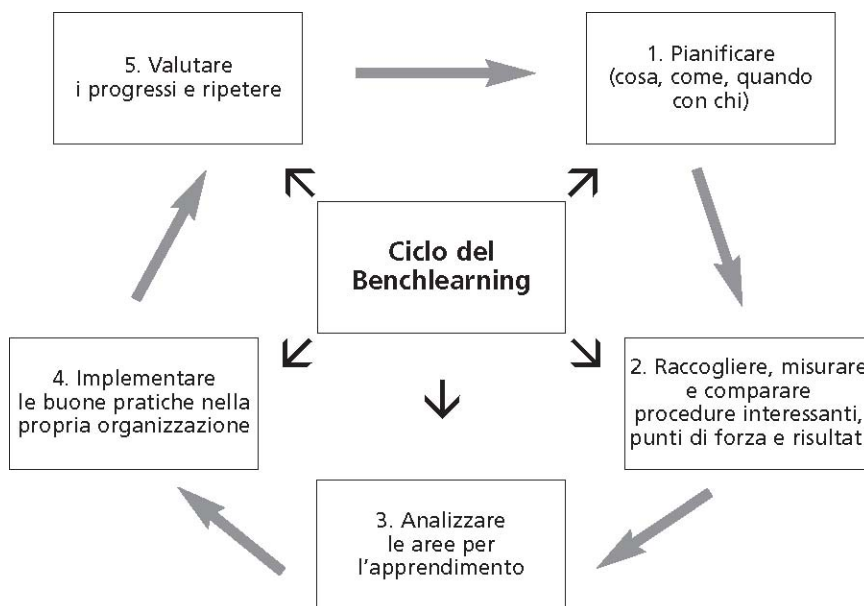
Un'autovalutazione condotta attraverso il CAF dovrebbe portare alla definizione di un piano di miglioramento. Il *benchlearning* con altre organizzazioni è un modo per realizzare tali azioni di miglioramento. Come nel caso dell'autovalutazione, anche nel *benchlearning* è insita l'idea della continuità e del miglioramento delle *performance* nel lungo termine.

Dato il notevole incremento nell'uso del CAF in Europa, è diventato più facile trovare *partner* per il *benchlearning*. Il Centro Risorse CAF dell'EIPA, con l'aiuto dei corrispondenti nazionali e il suo *network* di organizzazioni, registra gli utilizzatori del CAF in Europa e li invita a introdurre le buone pratiche nel proprio *database*. Iscrivendosi come utente CAF al sito web dell'EIPA (*European Institute of Public Administration*) – www.eipa.eu – un'organizzazione può descrivere, attraverso l'utilizzo di un *format*, le proprie caratteristiche, il punteggio ottenuto con l'autovalutazione CAF (opzionale e confidenziale) e informazioni sulle proprie buone pratiche. Offrendo queste informazioni, il *database* può aiutare le organizzazioni pubbliche ad identificare i partner più appropriati per il *benchlearning*, ad esempio a ricercare un utente CAF in un particolare Paese, settore di attività, o tipologia di buona pratica.

3. Il ciclo del *benchlearning* e il progetto

Schematicamente, il *benchlearning* può essere presentato come un ciclo a 5 step:

- 1 Pianificare;
- 2 Raccogliere, misurare e comparare;
- 3 Analizzare;
- 4 Adattare;
- 5 Valutare e ripetere.



1. Pianificare

Nel primo *step* dei progetti di *benchlearning* – la pianificazione – si ricercano e identificano i *partner* appropriati. I progetti di *benchlearning* possono coinvolgere due o più *partner*. È molto importante nominare un responsabile di progetto in ciascuna organizzazione. Tra i partecipanti al progetto, si può inoltre scegliere un coordinatore. I *partner* devono concordare sulle aree e/o risultati da confrontare prendendo in considerazione i ruoli e i contributi di ciascuno. Si deve sempre tenere presente un equilibrio tra i contributi apportati e i benefici ricevuti da tutti i *partner*, creando una situazione vantaggiosa per tutti i partecipanti. I *partner* devono anche concordare un codice di condotta che comprenda il rispetto delle scadenze, le regole sulla confidenzialità, la gestione e la sicurezza delle informazioni.

2. Raccogliere, misurare e comparare

Nel secondo *step* si raccolgono procedure di interesse e suggerimenti

volti alla soluzione dei problemi identificati, così come i risultati conseguiti nelle aree oggetto di analisi. Questa raccolta di dati può essere fatta tramite questionari adeguati, incontri con i partecipanti o visite sul posto. Tutte le informazioni raccolte – sui successi e sui fallimenti – devono essere comparate e/o misurate e devono essere identificate le differenze e i fattori critici di successo.

3. Analizzare

Il terzo *step* è rappresentato dall'analisi. Alle organizzazioni partecipanti è richiesto di individuare le cause dei problemi presenti in ciascuna area. È anche richiesto, laddove possibile, di identificare le cause originarie dei problemi e capire come esse possono contenere elementi utili per muovere i primi passi verso la risoluzione del problema. Una volta definite le cause dei problemi, è necessario scegliere o adattare le buone pratiche o identificare altre potenziali soluzioni di successo. Si raccomanda che tutti i partecipanti al progetto analizzino le ragioni in base alle quali alcune procedure, risultati o metodi sono più appropriati e vantaggiosi di altri, documentando le conclusioni raggiunte.

4. Adattare

Il quarto *step* è rappresentato dall'implementazione. Esso include la selezione e l'introduzione, nella pratica quotidiana dell'organizzazione, di idee, suggerimenti, procedure e soluzioni individuate. Il pieno accordo, il coinvolgimento e la partecipazione del personale sono ovviamente elementi indispensabili. Il personale deve essere messo a conoscenza dei progressi del progetto ad ogni suo stadio, attraverso i normali canali di comunicazione abitualmente utilizzati dalla scuola. Infine deve essere redatto un *report* finale che comprende un elenco delle buone pratiche suggerite, le modalità di implementazione previste e i risultati attesi.

5. Valutare e ripetere

Lo *step* finale consiste in una valutazione dei risultati del progetto. Viene espressa una valutazione dei risultati del *benchlearning* e vengono prese decisioni in merito agli *step* successivi.

Tali *step* possono includere il miglioramento di processi esistenti attraverso la formulazione di nuovi suggerimenti/idee: il miglioramento continuo è infatti un processo dinamico che necessita del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse. Per misurare i miglioramenti raggiunti in modo continuativo occorre monitorare i progressi: per questo, come già ricordato, si raccomanda alle organizzazioni di ripetere l'autovalutazione completa utilizzando il modello CAF.

4. Errori potenziali

- Limitare la ricerca di *partner* per il *benchlearning* al proprio settore. Alcuni processi come la misurazione della soddisfazione dei clienti o del personale – anche se in settori differenti – sono comuni e possono essere comparati efficacemente con diversi tipi di organizzazione. Si tratta di ricavarli dal contesto specifico.
- Concentrarsi solo sulla comparazione delle misure di *performance* senza prendere in considerazione le attività e i processi che generano le buone pratiche.
- Ritenere che il *benchmarking* sia un'attività facile e veloce.
- Investire troppo tempo e risorse su una specifica fase del processo.
- Aspettarsi che tutti gli elementi dell'organizzazione possano essere comparati con le altre organizzazioni.
- Richiedere informazioni e dati senza essere disposti a condividere i propri con gli altri e, di contro, aspettarsi che le altre organizzazioni condividano apertamente informazioni che per loro hanno un valore commerciale anche se, nella nostra esperienza, la maggior parte delle organizzazioni è sempre stata disposta a scambiare volentieri le proprie informazioni. Una volta coinvolti i *partner* giusti, il rispetto dei *partner* e il lavoro in *partnership* sono elementi fondamentali per il successo di qualsiasi progetto di *benchlearning*.
- Prolungare nel tempo il progetto. Quanto più a lungo dura il progetto di *benchlearning*, tanto più difficile diventa mantenere l'entusiasmo e l'impegno dei responsabili che ne devono garantire l'implementazione.

Glossario

Accountability

L'*accountability* è l'obbligo di rendere conto dell'utilizzo e della gestione delle risorse affidate nell'ambito delle proprie responsabilità, così come dei risultati ottenuti. Il rapporto di *accountability* si instaura tra chi detiene le responsabilità e chi ne ha delegato l'esercizio. Entrambe le parti devono rendere conto dell'operato.

Ambiente (Contesto)*

L'ambiente è lo spazio entro il quale si colloca l'organizzazione. Dell'ambiente fanno parte il mercato, le istituzioni amministrative e statali, i gruppi di base, le varie organizzazioni scolastiche e non, le articolazioni sociali del territorio. La teoria sistemica stabilisce rapporti di comunicazione (filtrati/selezionati), di input output, tra organizzazione e ambiente.

Ambiente di apprendimento

Ambiente nell'ambito di una comunità di lavoro in cui l'apprendimento si sviluppa in forma di acquisizione di competenze, condivisione di conoscenze, scambio di esperienze, dialogo sulle *best practice*.

Amministrazioni pubbliche

Un'amministrazione pubblica è qualsiasi istituzione, servizio o sistema sottoposto ad una direzione politica ed è controllato dal governo eletto (nazionale, regionale, locale). La definizione comprende anche le organizzazioni che hanno a che fare con lo sviluppo di politiche e l'applicazione della legge.

Analisi SWOT

Analisi dei punti di forza (**Strengths**), di debolezza (**Weakness**), delle opportunità (**Opportunities** - potenziali vantaggi) e minacce (**Threats** - potenziali difficoltà) della e per la organizzazione.

Apprendimento (Learning)

L'acquisizione e la comprensione delle conoscenze e delle informazioni che possono portare al miglioramento e al cambiamento. Esempi di apprendimento organizzativo includono *benchmarking/benchlearning*, valutazioni interne ed esterne e/o *audit*, e lo studio delle *best practice*. Esempi di apprendimento individuale includono la formazione e lo

* I termini contrassegnati con * o le definizioni comprese tra * ... * sono tratti dal Modello EFQM per l'Eccellenza nella Scuola” – Rev. 2 – Luglio 2004

sviluppo delle competenze, oppure l'addestramento e la formazione professionale.

Apprendimento dell'allievo

Dal punto di vista del risultato, l'apprendimento si può definire come valore aggiunto a livello personale identificabile nell'acquisizione di competenze, abilità, conoscenze, che assumono anche una dimensione etico-valoriale. Alcune caratteristiche del risultato in termini di apprendimento sono: intangibilità, personalità, strutturazione sul medio – lungo periodo.

Audit

L'*auditing* è una funzione di valutazione indipendente finalizzata ad esaminare e valutare le attività di un'organizzazione ed i suoi risultati rispetto a standard stabiliti. I più comuni sistemi di *audit* sono: l'*audit* finanziario, l'*audit* operativo, l'*audit* nell'*Information Communication Technology*, l'*audit* sulla regolarità normativa e contabile, l'*audit* di gestione per la verifica della dirigenza. Possono essere distinti tre livelli di attività di *auditing*:

- controllo interno effettuato dalla dirigenza;
- valutazione interna condotta da un'unità indipendente dell'organizzazione. Questo tipo di *audit* può verificare anche l'efficacia dell'operato della dirigenza dell'organizzazione;
- valutazione esterna condotta da un organismo indipendente esterno all'organizzazione.

Balanced Scorecard

La *Balanced Scorecard* (BSC) consiste in un insieme di misurazioni quantitative volte a valutare in che misura l'organizzazione realizza la sua *mission* e i suoi obiettivi strategici. Queste misurazioni riguardano quattro aspetti fondamentali: innovazione e apprendimento (gestione del personale), processi interni, clienti e gestione finanziaria. Gli indicatori di ciascun approccio sono collegati gli uni agli altri attraverso relazioni causa-effetto. Queste relazioni sono basate su ipotesi che devono essere monitorate permanentemente. La BSC rappresenta anche uno strumento di comunicazione molto utile per informare il personale dell'organizzazione ed i portatori di interesse del grado di realizzazione del piano strategico. L'utilizzo della *Balanced Scorecard* è notevolmente aumentato nel settore pubblico in Europa. La *Balanced Scorecard* può anche essere usata all'interno dell'autovalutazione con il CAF.

Benchmark

Un livello elevato di *performance* (qualche volta indicato come *best-in-class* vedi *benchmarking* sotto) che funge da riferimento o misura

standard per il confronto.

Benchmarking

Ci sono numerose definizioni di *benchmarking* ma il concetto chiave correlato al *benchmarking* è “il confronto con gli altri”.

“Il *benchmarking* consiste nel confrontarsi con altre organizzazioni e imparare da quanto emerge dal confronto” (fonte: Codice di condotta del *Benchmarking* Europeo).

*Si tratta di un processo di misurazione continuo e sistematico che confronta uno o più processi di un'organizzazione a fronte di quelli delle organizzazioni leader a livello mondiale, allo scopo di ottenere informazioni utili all'organizzazione stessa per intraprendere azioni volte a migliorare la propria *performance*.*

Il *benchmarking* comprende di solito le seguenti fasi:

- identificare un'organizzazione che eccelle nella realizzazione di attività svolte anche dalla propria organizzazione;
- comparare le *performance*, ottenute con determinate funzioni o processi con quelle di organizzazioni che sono considerate migliori. Alcune volte ci si riferisce al *best in class* ma siccome nessuno può essere certo di chi è realmente il migliore, si preferisce il termine *good* al termine *best*;
- identificare gli scostamenti nelle *performance*;
- cercare nuovi approcci per conseguire miglioramenti nelle *performance*;
- implementare i miglioramenti;
- monitorare i progressi e valutarne i benefici.

Il *benchmarking* nelle pubbliche amministrazioni europee sottolinea gli aspetti di apprendimento: infatti ci si riferisce ad esso più comunemente come *benchlearning* dal momento che imparare come migliorare attraverso la condivisione della conoscenza, delle informazioni e qualche volta delle risorse è considerato un modo efficace per introdurre il cambiamento organizzativo. Questo approccio riduce i rischi, è efficiente e fa risparmiare tempo.

Benchmarking strategico

Il *benchmarking* strategico è usato quando le organizzazioni cercano di migliorare la loro *performance* globale esaminando le strategie a lungo termine e gli approcci generali che hanno permesso di realizzare *performance* elevate. Include il confronto di aspetti che hanno alta valenza strategica, come le competenze chiave, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, il cambiamento nel bilancio delle attività o il miglioramento nelle capacità di gestire i cambiamenti nell'ambiente circostante.

Best /Good practice

Performance superiore, metodi o approcci che portano a realizzare risultati eccezionali. *Best practice* (pratica eccellente) è un termine relativo e talvolta indica pratiche di lavoro innovative ed interessanti che sono state individuate attraverso il *benchmarking*. Talvolta è preferibile parlare di *good practice* (buona pratica) fino a che non si è certi che non ne esiste una migliore.

Bottom up

Direzione del flusso, ad esempio, delle informazioni e delle decisioni dal livello più basso dell'organizzazione a quello più alto. L'opposto è l'orientamento *top-down*.

Brainstorming

Strumento di lavoro di gruppo per produrre liberamente idee in un breve periodo di tempo. La regola più importante è di evitare qualsiasi tipo di critica durante la fase di produzione delle idee.

Breakthrough*

Il termine indica un cambiamento rapido, di rottura con la tradizione o con un normale ritmo di miglioramento incrementale, per conseguire risultati di prodotto e di processo di livello più elevato rispetto al passato.

Change management

Il *change management* implica sia la creazione dei cambiamenti necessari all'interno dell'organizzazione (solitamente nell'ambito di programmi di riforma e modernizzazione), sia il governo delle dinamiche del cambiamento, la sua organizzazione, l'implementazione ed il sostegno.

Ciclo PDCA

Ciclo di quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo così come descritto da *Deming*:

- **Plan** (pianificazione);
- **Do** (esecuzione);
- **Check** (controllo);
- **Act** (azione, adattamento e correzione).

Il ciclo enfatizza il fatto che i programmi di miglioramento devono iniziare con un'attenta pianificazione, cui devono far seguito una implementazione efficace, un controllo costante ed eventualmente un adattamento. I programmi di miglioramento devono riprendere nuovamente da un'attenta pianificazione in un ciclo continuo.

Cliente

Il termine cliente è utilizzato per sottolineare la doppia relazione tra la pubblica amministrazione da un lato e, dall'altro gli utenti dei servizi pubblici e tutti i membri della società. Questi, in qualità di cittadini e contribuenti, sono portatori di interesse nei servizi e nei prodotti erogati. I clienti sono i destinatari/beneficiari delle attività dell'organizzazione. Per la scuola i clienti principali sono studenti e famiglie. Lo studente è il destinatario finale dell'offerta di servizi e/o prodotti. Nel caso della scuola lo studente non è solo destinatario, ma anche attore nell'erogazione del processo educativo e ha un ruolo fondamentale nel processo di apprendimento. Le famiglie sono clienti in quanto interessate all'offerta formativa in ragione del loro ruolo di soggetti responsabili della formazione dei figli.

Codice di condotta

Regole e Linee Guida, espresse o implicite, che stabiliscono standard di comportamento per individui, gruppi professionali, gruppi di lavoro o organizzazioni. I codici di condotta possono essere applicati anche ad attività specifiche come l'*auditing* e il *benchmarking* e spesso si riferiscono a standard etici.

Competenza

Le competenze includono la conoscenza e gli atteggiamenti che un individuo impiega praticamente in una situazione di lavoro. Quando un individuo è in grado di svolgere un compito con successo, è considerato aver raggiunto un livello di competenza adeguato.

Conflitto di interessi

Nel settore pubblico si riferisce ad una situazione di conflitto tra il dovere d'ufficio e l'interesse privato di un funzionario pubblico, in grado di influenzare le *performance* di questo ultimo. Anche se non esiste prova di comportamenti impropri, una situazione di conflitto di interessi anche solo potenziale può indebolire la fiducia che la persona agisca in maniera corretta.

Consenso

Riguarda il raggiungimento dell'accordo sui risultati di una valutazione e in genere fa seguito ad una prima autovalutazione; i valutatori si riuniscono per confrontare e discutere i loro punteggi individuali. Il processo di solito termina quando i valutatori raggiungono un accordo sul punteggio globale e sui contenuti della valutazione.

Consenso o report dell'autovalutazione

Report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione. Questo *report* include i punti di forza e le aree da migliorare di un'organizzazione. Può anche contenere (ma è facoltativo) proposte per il miglioramento in alcune aree chiave.

Controllo della Qualità

Controllo sistematico della capacità dell'organizzazione di generare qualità attraverso i servizi che offre ed eroga. Il controllo è sistematico nel senso che i risultati emergono da uno sforzo pianificato e ponderato. Alcune organizzazioni scelgono un sistema di controllo qualità basato su manuali della qualità e su manuali di processo. I sistemi di controllo della qualità di solito contengono una selezione di linee guida per implementare i controlli qualità, misurare e migliorare la qualità.

Creatività*

La generazione di idee volte all'introduzione di metodi di lavoro e/o prodotti e servizi nuovi o migliori.

Cultura*

L'insieme dei comportamenti, degli orientamenti etici e dei valori che viene trasmesso, attuato e rafforzato dai membri di un'organizzazione.

Cultura organizzativa

L'insieme complessivo di comportamenti, etica e valori che sono trasmessi, praticati e rafforzati dai membri dell'organizzazione e influenzati dai sistemi socio-politici e legali.

Diagramma del processo

Una rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono all'interno del processo.

Diversità

La diversità è collegata alle differenze. Si può riferire a valori, atteggiamenti, cultura, filosofia o convinzioni religiose, conoscenza, competenze, esperienze e stili di vita fra gruppi o individui parte di un gruppo. Può anche riferirsi al genere, alla nazionalità o all'etnia, alla disabilità, all'età. Nella pubblica amministrazione un'organizzazione "diversa" può essere considerata quella che riflette le differenze della società che essa stessa serve.

Eccellenza

Eccezionale capacità di gestione di un'organizzazione e di raggiungimento dei risultati basati su un insieme di concetti fondamentali

del *Total Quality Management* formulati dall'*EFQM*. Tali concetti includono: orientamento ai risultati, attenzione rivolta al cliente, *leadership* e coerenza di gestione dei processi, coinvolgimento e sviluppo delle persone, miglioramento continuo e innovazione, *partnership* reciprocamente proficue, responsabilità sociale condivisa.

Eccellenza sostenibile*

Risultati eccellenti relativamente a *performance*, Clienti e Personale vengono conseguiti mediante la *leadership* che guida le Politiche e le Strategie attuate attraverso il Personale, le Partnership e Risorse e i Processi.

Efficacia

L'efficacia è la relazione tra gli obiettivi stabiliti e gli effetti o gli esiti raggiunti

Efficacia tecnica

Relazione tra l'impatto ottenuto dalle attività dell'organizzazione (o di politiche pubbliche in generale) per il raggiungimento degli obiettivi e i relativi costi, compresi, se possibile, anche quelli sociali. Vedere anche efficacia.

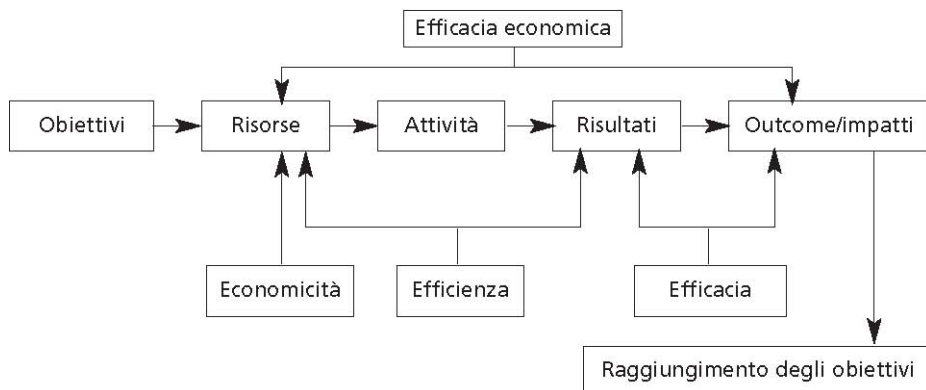
Efficienza

Output prodotti in relazione agli *input* impiegati e ai costi sostenuti. Efficienza e produttività possono essere considerati come un tutt'uno. La produttività può essere misurata in modo da considerare sia gli input di tutti i fattori di produzione (fattori produttivi complessivi) sia uno specifico fattore di produzione (produttività del lavoro o produttività del capitale).

Efficienza tecnica (*economy*)

Agire in maniera efficiente ed economizzante sono i modi di governare i processi realizzativi attraverso una prudente gestione finanziaria e organizzativa che include la riduzione dei costi attraverso processi di acquisto più efficienti e risparmio di danaro senza influenzare la qualità e i risultati o obiettivi

Efficienza– Efficacia- Economicità



eGovernment

Uso delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione nelle pubbliche amministrazioni. Insieme al cambiamento organizzativo e alle nuove competenze, l'eGovernment aiuta a migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e a rafforzare il consenso attorno alle politiche pubbliche. L'eGovernment viene considerato in grado di migliorare un'amministrazione e renderla più efficiente. Può migliorare lo sviluppo e l'implementazione delle politiche pubbliche e aiutare il settore pubblico a contemperare interessi potenzialmente conflittuali di miglioramento dei servizi e di risparmio delle risorse.

Empowerment

Processo per il quale viene assegnato un maggiore valore ad un individuo o gruppo di individui nel processo decisionale. Si può applicare a cittadini o dipendenti coinvolgendo la persona/gruppo e garantendogli un grado di autonomia nelle sue azioni/decisioni.

Etica

Nel servizio pubblico può essere definita come l'insieme di valori comuni e norme a cui i dipendenti pubblici devono attenersi nello svolgimento dei loro compiti. La natura morale di questi valori/norme, che possono essere dichiarati esplicitamente o essere impliciti, si riferisce a ciò che può essere considerato un comportamento giusto, sbagliato, buono o cattivo. Laddove i valori servono come principi morali, le norme possono anche affermare ciò che è legalmente e moralmente corretto in una data situazione.

Evidenza

Informazioni che supportano un'affermazione o un'azione. L'evidenza è essenziale nella formazione di un giudizio o di una conclusione.

Fattori critici di successo

Si tratta delle attività chiave o dei risultati il cui livello di *performance* risulta essenziale per il raggiungimento dell'efficacia dell'organizzazione

Follow-up

Azione successiva al processo di autovalutazione e ai cambiamenti interni finalizzata a misurare i risultati raggiunti confrontandoli con gli obiettivi fissati. L'analisi può portare al lancio di nuove iniziative e al conseguente all'adeguamento delle strategie.

Gestione della Qualità

Un metodo per assicurare che tutte le attività necessarie per progettare, sviluppare e implementare un prodotto o servizio sono efficaci ed efficienti per quanto riguarda il sistema e la sua performance.

Gestione delle risorse umane

Gestione, sviluppo e utilizzo della conoscenza, delle competenze e del completo potenziale dei dipendenti di un'organizzazione per supportare le politiche e per pianificare il lavoro e l'effettiva operatività dei processi.

Governance

Indica le responsabilità e i processi attraverso cui vengono governate le organizzazioni (anche pubbliche) e le politiche da queste attuate. In particolare, richiama il fatto che l'azione pubblica è sempre più caratterizzata da politiche multilivello (elaborate e realizzate con il concorso di più livelli istituzionali, da quello internazionale a quello locale) e da intense relazioni tra pubblico e privato. I principali elementi di una buona governance pubblica sono determinati dalla struttura preposta alla direzione e controllo. Essa dovrà garantire: la rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi, la trasparenza delle azioni e del processo decisionale nei confronti dei portatori di interesse, l'efficienza e l'efficacia, la risposta ai bisogni della società, l'anticipazione dei problemi e delle tendenze, il rispetto delle leggi e delle regole.

Indagine

Raccolta dati su opinioni, atteggiamenti o conoscenze da individui o gruppi. In genere solo un campione rappresentativo dell'intera popolazione partecipa all'indagine.

Indicatori

Misure che sono indicative e che mostrano, ad esempio, l'effetto di un'azione.

Indicatori di *performance*

Misure sintetiche di carattere quantitativo o qualitativo che permettono di delineare il livello e l'andamento di un obiettivo da raggiungere, di una risorsa mobilitata, di una realizzazione, di una variabile di contesto (economica, sociale o ambientale). Numerose misure operative sono usate nella Pubblica Amministrazione per:

- monitorare
- capire
- prevedere
- migliorare il funzionamento e le prestazioni realizzate.

Di seguito vengono elencati alcuni termini per misurare la performance organizzativa: effetti, misure, indicatori, parametri. In ogni caso, la terminologia per la misurazione non costituisce l'aspetto più significativo e sarebbe preferibile ricorrere a termini con cui si ha una certa familiarità. Poiché secondo il principio di Pareto il 20% di ciò che facciamo produce l'80% degli effetti, è importante misurare almeno la performance di quei processi che sono essenziali per il conseguimento dei risultati desiderati.

Indicatori di *performance* chiave

Si tratta di quelle misure che sono più critiche e che rilevano la performance dei processi chiave a cui si fa riferimento principalmente nei criteri 4 e 5 del CAF, suscettibili potenzialmente di influenzare l'efficacia e l'efficienza degli effetti chiave. Buoni esempi di *customer satisfaction* possono essere le misurazioni dei risultati relativi alla comunità locale /ai clienti delle performance dei processi realizzati per consegnare prodotti e servizi ai clienti stessi.

Innovazione

L'innovazione è il processo per il quale le buone idee sono tradotte in nuovi servizi, processi, strumenti, sistemi e interazioni sociali. Un'organizzazione può essere descritta come innovativa quando un compito esistente è svolto in un modo nuovo o quando l'organizzazione offre ai clienti un servizio nuovo in modo diverso come, ad esempio, il *self-service* attraverso *internet*.

Input

Qualsiasi tipo di informazione, conoscenza, risorse materiali o di altro tipo finalizzate alla produzione di beni e servizi (*output*).

Insegnamento*

L'insegnamento è la messa in atto di processi educativi e didattici orientati a stimolare / attivare l'apprendimento.

ISO

ISO (*International Organization for Standardization*) è un *network* globale

che individua quali *standard* internazionali sono richiesti dalle aziende, dal governo e dalla società, li sviluppa in *partnership* con i settori che li useranno, li adotta con procedure trasparenti basate su *input* nazionali e li diffonde per essere implementati a livello globale. Gli *standard* ISO specificano i requisiti per lo stato dell'arte di prodotti, servizi, materiali e sistemi, per la valutazione di idoneità e per le modalità manageriali e organizzative.

Knowledge management

È la gestione esplicita e sistematica della conoscenza e dei suoi processi associati di creazione, organizzazione, diffusione, uso e sviluppo. È importante notare che la conoscenza comprende sia la conoscenza tacita (quella implicita, che risiede nella mente delle persone) che la conoscenza esplicita (codificata ed espressa in forma di informazioni in *database*, documenti, ecc.). Un buon programma di gestione della conoscenza affronterà i processi di sviluppo e di trasferimento di entrambe queste forme. La conoscenza principale, nella maggior parte delle organizzazioni, è spesso correlata a: conoscenza dei clienti, conoscenza dei processi, conoscenza di prodotti e servizi, personalizzazione ai bisogni degli utenti, conoscenza del personale, memoria organizzativa, conoscenza attinguta da lezioni del passato o da qualsiasi parte dell'organizzazione, conoscenza delle relazioni, conoscenza delle risorse, misurazione e gestione del capitale umano. Nel *knowledge management* è usata un'ampia varietà di pratiche e processi. Alcune delle più comuni sono: creazione e scoperta, condivisione e apprendimento, condivisione e apprendimento (comunità di pratiche), organizzazione e gestione.

Leader

Tradizionalmente il termine leader è associato a coloro che sono responsabili di un'organizzazione.

Leadership

Il modo in cui i *leader* sviluppano e facilitano il raggiungimento della *mission* e *vision* dell'organizzazione. La *leadership* riflette il modo in cui i valori richiesti per il successo di lungo termine vengono sviluppati e implementati attraverso azioni e comportamenti appropriati. Il termine indica il modo in cui i *leader* sono personalmente impegnati ad assicurare che il sistema di gestione sia sviluppato, implementato e rivisto e che l'organizzazione sia costantemente concentrata sull'innovazione e sul cambiamento.

Management*

Gestione del meccanismo organizzativo che si esplica in un insieme di processi in grado di far funzionare senza problemi un sistema complesso fatto di persone e tecnologie.

Mappa dei processi

Rappresentazione grafica della serie di azioni che si svolgono tra un processo e l'altro.

Mercato*

Ambiente/contesto nel quale si confrontano liberamente domanda e offerta. Vale a dire le offerte di servizi e prodotti di un'organizzazione che vengono acquistati/domandati da clienti secondo regole di convenienza e di soddisfazione.

Mission

Descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi portatori di interesse. La *mission* di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato istituzionale. È la "ragion d'essere" dell'organizzazione. Le finalità che un'organizzazione decide di perseguire per ottemperare alla sua missione sono definiti nella sua *vision*.

Misurazione delle percezioni

Misurazione di impressioni e opinioni soggettive di un individuo o gruppo di persone, ad esempio, la percezione dei clienti della riguardo alla qualità di un prodotto o servizio.

Modello di ruolo

Persone o organizzazioni che fungono da modello sociale o comportamentale da imitare per altre persone o organizzazioni che possono imparare da loro.

Network

Un'organizzazione informale che collega persone o organizzazioni che possono o non possono avere una posizione formale di comando. I membri del *network* spesso condividono valori e interessi.

Obiettivi (mete/fini/traguardi)

Formulazione di una situazione auspicata che descrive i risultati o effetti desiderati come definiti nella *mission* dell'organizzazione.

Obiettivi operativi

Rappresentano un livello più concreto degli obiettivi strategici, Un obiettivo operativo può essere immediatamente tradotto in un insieme di attività e compiti.

Obiettivi SMART

Gli obiettivi stabiliscono ciò che un'organizzazione vuole realizzare. Si raccomanda che gli obiettivi si attengano alla logica SMART, ossia che siano:

- Specifici (*Specific*) - precisi su quanto si vuole realizzare;
- Misurabili (*Measurable*) - ovvero quantificabili;
- Raggiungibili (*Achievable*);
- Realistici (*Realistic*) - ovvero realizzabili con le risorse disponibili;
- Calendarizzati (*Timed*) - ovvero con una programmazione che indichi anche i tempi (scadenze e/o durata).

Obiettivi strategici

Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare. Descrivono i risultati o effetti finali (*outcomes*) che l'organizzazione si propone di perseguire.

Organigramma*

Rappresentazione grafica della struttura organizzativa, delle parti di essa e delle relative relazioni gerarchiche o informative.

Organizzazione*

Costrutto sociale costruito da soggetti che determinano delle regole affinché l'organizzazione stessa possa perseguire degli scopi.

Organizzazione che apprende

Organizzazione in cui le persone sono incoraggiate a sviluppare creatività, a sperimentare nuove modalità di azione e nuovi stili di comportamento per raggiungere gli obiettivi organizzativi ed accrescere al contempo le proprie competenze professionali. Un'organizzazione che apprende è capace di strutturare le acquisizioni così realizzate in nuovi corsi di azione e nuovi stili di comportamento che, diffusi e adottati al proprio interno, generano un contesto favorevole all'apprendimento continuo e cooperativo.

Outcome

Gli effetti complessivi prodotti dagli *output* sui portatori di interesse o sulla società in generale.

Indica il cambiamento che un'azione pubblica ha ottenuto rispetto alla situazione-problema che doveva affrontare; in particolare, identifica il cambiamento ottenuto sui beneficiari diretti degli interventi. Nel testo del CAF è tradotto in italiano con "esiti". È distinto dal concetto di impatto (*impact*) poiché quest'ultimo identifica i risultati complessivi sulla società, compresi gli effetti imprevisti, nel medio e lungo periodo.

Output

I risultati immediati della produzione, che possono essere sia beni che servizi. Esiste una distinzione tra output intermedi e finali: i primi sono erogati all'interno della stessa organizzazione; i secondi sono erogati a soggetti esterni all'organizzazione.

Esempi di *output* e *outcome*: Regole più severe per la detenzione delle armi da fuoco portano alla riduzione del numero di permessi rilasciati. L'output intermedio è costituito dal minor numero di permessi rilasciati. L'*output* finale è costituito dal minor numero di armi da fuoco in circolazione. Questi *output* producono come *outcome* un maggior livello di sicurezza o la percezione di esso da parte dei cittadini.

Pari opportunità*

La prassi di assicurare che tutti i dipendenti e utenti dei servizi ricevano un trattamento equo e non discriminato.

Parti interessate (Stakeholder)*

Tutti coloro che hanno interesse nei confronti della scuola, delle sue attività e dei suoi risultati. Ad esempio sono parti interessate i clienti, i partner, il personale, l'Ufficio Scolastico Regionale, il MPI.

Partnership

Collaborazione con altre organizzazioni, su basi commerciali o meno, al fine di realizzare un obiettivo comune, creando valore per l'organizzazione e i suoi clienti/ portatori di interesse. Possono essere classificati partner i fornitori, i distributori, le *joint venture* e le alleanze*.

Le scuole possono instaurare rapporti di partnership con clienti, fornitori, EE.LL, altre scuole, 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, ad attività didattiche, di ricerca, sperimentazione, sviluppo, formazione e aggiornamento, attività di amministrazione, acquisto di beni e servizi, organizzazione, scambio temporaneo di docenti,...

Nota: Non sempre ai fornitori viene formalmente riconosciuto il ruolo di partner*.

Personale

Tutti gli individui impiegati nell'organizzazione inclusi i dipendenti *full time*, *part time*, e a tempo determinato.

Piano d'Azione (*Action Plan*)

Un documento che include la programmazione delle attività, i compiti, l'allocazione delle responsabilità, gli obiettivi per l'implementazione del progetto, (ad es. *target/scadenze*) e le risorse necessarie (finanziarie e umane).

Piano dell'Offerta Formativa (POF)*

Documento (Dpr. 275/1999) che definisce le strategie e i piani realizzativi dell'organizzazione.

Politica Pubblica

Identifica l'insieme di azioni intenzionali realizzate da soggetti istituzionali, che sono orientate ad affrontare i problemi di interesse collettivo. Ciò include azioni governative, non-azioni, decisioni e non decisioni e implica la scelta tra più alternative.

Portatori di interesse (*stakeholder*)

Vedi parti interessate.

Prestazione (*Performance*)

Misura del risultato conseguito da un singolo individuo, un gruppo, un'organizzazione o un processo.

Procedura

Descrizione dettagliata e puntuale di come dovrebbero svolgersi le attività.

Processo*

Un processo è definito come una sequenza di operazioni *che aggiungono valore a una serie di input per produrre i risultati attesi (output)*

Processo chiave*

Processo che è ritenuto fondamentale per l'attuazione dei fattori chiave di successo dell'organizzazione.

Processo di miglioramento continuo

Il miglioramento continuo riguarda la qualità, l'economicità o la tempistica di processi dell'organizzazione. Il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse di un'organizzazione costituisce in genere un prerequisito fondamentale per il miglioramento continuo.

Prodotto*

Il prodotto è il risultato di un processo. Uno dei risultati più importanti di un macroprocesso della scuola è l'apprendimento.

Qualità

Fornire qualità nel settore pubblico significa massimizzare il valore dei prodotti e servizi per tutti i portatori di interesse all'interno di una struttura finanziaria e politica. Il TQM si focalizza sulle attività e processi che sono considerati utili per promuovere la qualità.

Reingegnerizzazione dei processi (BPR)

È sempre possibile apportare ulteriori miglioramenti ad un processo esistente attraverso piccoli adattamenti (miglioramento graduale - approccio Kaizen). In qualche caso, però, questo approccio non è idoneo a perseguire gli obiettivi richiesti e può essere necessario riprogettare l'intero processo. Questa tecnica si chiama BPR (Reingegnerizzazione dei processi) o semplicemente reingegnerizzazione. L'idea del BPR è di riprogettare completamente il processo in modo da creare le condizioni per realizzare significativi miglioramenti (*breakthrough* o miglioramento drastico). Una volta che questo nuovo processo è stato implementato e il miglioramento drastico è stato ottenuto, si può ritornare alle tecniche di miglioramento graduale per ottimizzare nel tempo il processo.

Responsabile del processo

Persona responsabile della progettazione, del miglioramento e dell'esecuzione di un determinato processo, del suo coordinamento e integrazione con altri all'interno dell'organizzazione. Le sue responsabilità sono:

- comprendere il processo: com'è svolto in pratica?;
- indirizzare il processo: come si colloca nell'ambito della *vision* complessiva? Chi sono i portatori di interesse interni ed esterni? Le loro aspettative sono soddisfatte? Come si collega agli altri processi?;
- comunicare il processo ai portatori di interesse
- monitorare e misurare il processo: quanto è efficace ed efficiente?;
- fare *benchmark* di processo: come le altre organizzazioni eseguono lo stesso processo e che cosa possiamo imparare da loro?;
- raffigurare il processo: Qual è la visione a lungo termine del processo e cosa dobbiamo fare per realizzarla?;
- rendicontare il processo: cosa può essere migliorato? Quali sono i punti deboli e come possono essere affrontati?

Attraverso questi passaggi il responsabile può migliorare il processo in modo continuo.

Responsabilità sociale condivisa

La responsabilità sociale condivisa è un impegno delle organizzazioni del settore pubblico e privato a contribuire allo sviluppo sostenibile coinvolgendo i dipendenti, le loro famiglie, le comunità locali e la società per migliorare la qualità della vita. Lo scopo è di portare benefici sia alle

organizzazioni sia alla società.

Risorse

Le risorse includono la conoscenza, il lavoro, il capitale, le infrastrutture, la tecnologia che un'organizzazione utilizza per svolgere la sua *mission*.

Risorse finanziarie*

I finanziamenti di breve termine necessari per l'operatività quotidiana dell'organizzazione e i capitali provenienti da varie fonti necessari per quelli di lungo termine.

Risultati chiave di performance

I risultati che l'organizzazione raggiunge rispetto alle sue politiche e strategie in relazione ai bisogni e alle domande dei vari portatori di interesse (risultati esterni) e i risultati dell'organizzazione in relazione alla gestione e al miglioramento (risultati interni).

Sono i risultati – non coperti dai Criteri Clienti, Personale e Società – che per l'organizzazione è imperativo conseguire.

Sistema*

Insieme di elementi tra loro correlati e/o interagenti, in continuo rapporto con l'ambiente / contesto nel quale il sistema è inserito. L'organizzazione è un sistema.

Sistema di Gestione della Qualità

Un sistema che descrive le politiche e le procedure necessarie per migliorare, controllare e integrare i processi che conducono ad una *performance* migliore.

Sistema di *management**

La struttura dei processi e delle procedure adottati per far sì che l'organizzazione sia posta in condizione di adempiere a tutti i compiti necessari per conseguire gli obiettivi prefissati.

Strategia

Un piano di attività a lungo termine volto a raggiungere uno scopo parziale o globale o a realizzare la *mission*.

Struttura organizzativa

Il modo in cui è strutturata un'organizzazione, ad es. la divisione delle aree di lavoro o funzioni, le catene formali di comunicazione tra il *management* e i dipendenti e il modo in cui compiti e responsabilità sono ripartite nell'organizzazione.

Termine

Periodo di tempo in cui i risultati dovrebbero essere raggiunti:

- breve termine: Si riferisce di solito ad un periodo inferiore all'anno;
- medio termine: Si riferisce a periodi da uno a cinque anni.
- lungo termine: Si riferisce a periodi superiori ai cinque anni.

Top-down

Flusso di informazioni e decisioni che procedono dal livello più elevato a quello più basso dell'organizzazione. L'opposto è l'orientamento *bottom-up*.

TQM (Total Quality Management)

Filosofia di gestione focalizzata sul cliente che ricorre a processi di miglioramento continuo utilizzando strumenti analitici, lavori in *team* e coinvolgendo attivamente tutto il personale. Esistono diversi modelli di TQM: *EFQM*, *CAF*, *Speyer*, *Malcom Baldrige*, *ISO 9000* sono i più comuni.

Trasparenza

La trasparenza implica apertura, comunicazione e affidabilità. Si tratta di un'estensione metaforica del significato usato nella fisica: un oggetto trasparente è un oggetto attraverso il quale si può vedere. Le procedure trasparenti includono incontri aperti, divulgazione di informazioni di natura finanziaria, libertà di informazione, revisione del *budget*, *audit*, ecc.

Valore

È riferito a valori monetari, sociali, culturali e morali. I valori morali sono più o meno universali, mentre i valori culturali possono cambiare tra le diverse organizzazioni così come tra i diversi Paesi. I valori culturali all'interno di un'organizzazione dovrebbero essere comunicati e messi in pratica e dovrebbero altresì essere correlati alla missione. Possono essere molto differenti tra le organizzazioni *profit* e *no profit*.

Si definiscono valori anche le intese e le aspettative che indicano come si comporta il personale dell'organizzazione e sulle quali si basano tutti i rapporti di lavoro (per esempio: fiducia, assistenza, sincerità).

Valutazione

La valutazione è un processo che consiste nell'attribuzione di un valore sulla base di criteri, indicatori e standard definiti in anticipo e resi noti. Si basa su informazioni che vengono specificamente raccolte e interpretate per sostenere il giudizio.

Se si valuta un intervento, ad esempio una politica pubblica o un progetto pubblico, il giudizio riguarda i bisogni che devono essere soddisfatti e gli effetti prodotti dall'intervento (utilità), oltre a rispondere alla domanda se le

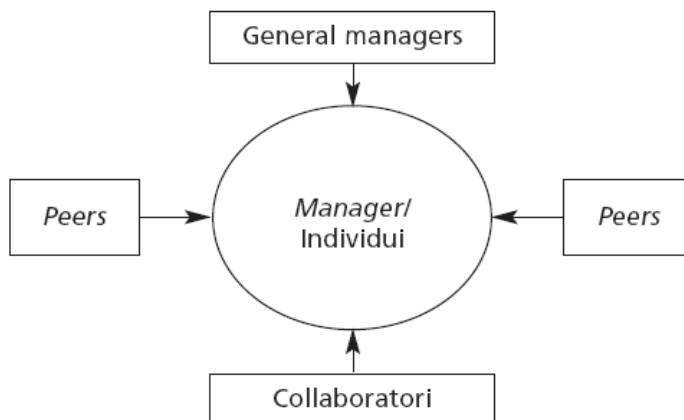
azioni intraprese avrebbero potuto raggiungere un migliore risultato ad un costo inferiore (sostenibilità).

Valutazione/Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle *performance* è parte integrante della gestione di un'organizzazione. Di solito, il sistema di gestione include anche la valutazione delle prestazioni dei singoli dipendenti. I risultati della valutazione del personale contribuiscono a valutare la *performance* globale dell'amministrazione aggregando le *performance* individuali ai diversi livelli. Solitamente, la valutazione del personale viene condotta da parte del suo responsabile attraverso un colloquio che può essere utilizzato per valutare, oltre alle prestazioni, anche altri aspetti del rapporto di lavoro incluso il livello di conoscenza del lavoro e le competenze, a partire dalle quali è possibile identificare i bisogni formativi. In un approccio TQM, il ciclo PDCA, basato sul miglioramento continuo, può essere usato anche a livello di valutazione individuale: PIANIFICARE (PLAN) il lavoro per l'anno successivo, REALIZZARLO (DO), CONTROLLARNE (CHECK) lo svolgimento durante l'esecuzione e ADATTARE (ACT), se necessario, per l'anno successivo: obiettivi, mezzi e competenze.

Ci sono diversi modi di migliorare l'obiettività della valutazione delle prestazioni del personale:

- la valutazione dal basso in cui i dirigenti sono valutati dal proprio personale;
- la valutazione a 360 gradi in cui i dirigenti sono valutati dal direttore generale, da altri dirigenti di pari livello, da collaboratori e clienti



Vision

Il sogno realizzabile o l'aspirazione di quello che l'organizzazione vuole fare e dove vuole andare. Il contesto di questo sogno è determinato dalla *mission* dell'organizzazione.

Una dichiarazione che descrive ciò che l'organizzazione intende essere in futuro.