



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## **Seminario**

### **L'autovalutazione per il miglioramento delle performance**

### **31 gennaio 2012**



**PROCEDURA CAF EXTERNAL FEEDBACK**

**Dal Processo di Autovalutazione alla Maturità Organizzativa:**  
**un percorso di crescita organizzativa che genera valore.**

**Franco FASANO**

**Rosaria DE MARINI**

**I.I.S. "F. BOTTAZZI" - CASARANO**

**Formez** **PA**



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## IL CONTESTO

- ✓ **Un'elevata complessità organizzativa interna: n. 5 sedi dislocate in Comuni diversi**
- ✓ **Un'Offerta Formativa articolata: due Settori e 9 indirizzi di studio**
- ✓ **Una popolazione studentesca di circa 1.300 alunni (con un bacino di provenienza che conta 30 Comuni), 210 docenti e 38 membri del personale ATA**
- ✓ **Una complessa dimensione reticolare di governance a livello territoriale**
- ✓ **Una Mission ambiziosa: "Saperi, Esperienze, Tecnologie, Innovazione"**
- ✓ **Pluralità dei processi e delle loro interazioni**
- ✓ **Molteplicità di fattori umani, tecnici, amministrativi che influenzano efficacia ed efficienza del servizio (elevata percentuale di turn over, dispersione del know how, multidimensionalità della comunicazione)**
- ✓ **Pericolo di autoreferenzialità**
- ✓ **Bisogno di mantenere coerenza di obiettivi e strategie in un contesto in continuo mutamento, di far dialogare pianificazione strategica ed operativa, di erogare un servizio rispondente ai bisogni presenti e futuri di tutti i portatori d'interesse e di recepire i processi di riforma (D. Lgs. 150/2009).**

**Formez** PA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## IL NOSTRO PERCORSO

2007 Adozione del Modello CAF

2008 Partecipazione al Premio Qualità PP.AA.

2009 Partecipazione al Concorso "Premiamo i Risultati"

2010 Partecipazione alla Procedura ECU LABEL

2010 Partecipazione al Premio Qualità PP.AA.

**Il percorso ha richiesto una serie di azioni atte a diffondere e consolidare la Cultura della Qualità e del Miglioramento Continuo a tutti i livelli, l'adozione di un'adeguata politica delle Risorse Umane, l'avvio e la sistematica implementazione di un'efficace Documentazione di Sistema ed un'energica attività di informazione/formazione finalizzata a promuovere il senso di responsabilità ed il commitment ad ogni livello.**

**Formez**PA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## LE FASI DELLA NOSTRA ESPERIENZA (1)

**1^ FASE** Rapporto di Autovalutazione generato, in coerenza con i criteri e sottocriteri del modello CAF, dal Gruppo di Autovalutazione sulla base degli inputs forniti dalla Commissione di Autovalutazione e da ulteriori azioni di rilevazione e valutazione di dati ed evidenze.

La stesura del Rapporto è stata curata da un'unica Funzione (Responsabile Gestione Qualità) per garantire coerenza interna al documento.

**2^ FASE** Strutturazione del Piano di Miglioramento con dettaglio degli elementi di contesto, dei vincoli e delle opportunità a livello interno ed esterno, dei progetti di miglioramento, delle strategie coerenti con le criticità ed altre tipologie di analisi emerse in sede di autovalutazione, degli elementi di forza in termini di output ed outcome, del grado di fattibilità (Indicatori di realizzazione), coerenza ed integrabilità con gli altri interventi previsti. L'approccio utilizzato è stato quello del ciclo PDCA ed il management di ciascun progetto ha previsto la declinazione di attività, responsabili, tempificazione, risultati attesi, indicatori, target.



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## LE FASI DELLA NOSTRA ESPERIENZA (2)

**3^ FASE** Invio della candidatura per partecipare alla Procedura Europea "CAF External Feedback", sulla base di un ampio livello di consapevolezza e consenso in seno all'Organizzazione .

**4^ FASE** Compilazione dei questionari in diversi incontri dedicati e invio della documentazione.

**5^ FASE** Validazione della documentazione e notifica della visita on site

**6^ FASE** Visita on site

**7^ FASE** Feedback Report

**8^ FASE** Consegna attestato di "Effective CAF User" - 9 maggio 2011 - Roma



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## IL NOSTRO IMPIANTO ORGANIZZATIVO

### DS ORGANIGRAMMA

#### GRUPPO DI AUTOVALUTAZIONE (GAV)

rappresentativo del Top Management, comprende il Dirigente Scolastico, il DSGA, i Collaboratori della Dirigenza, la RGQ, i Direttori di Sede, le Funzioni Strumentali a garanzia di rappresentatività, possesso di skills, competenza organizzativa ed operativa nei vari processi. Recepisce le analisi e le valutazioni della Commissione e definisce i Progetti di Miglioramento secondo i criteri di priorità.

#### LA COMMISSIONE DI AUTOVALUTAZIONE (CA)

rappresentativa del Middle Management, è costituita da un ampio numero di docenti con diversificate specializzazioni, funzioni e responsabilità in seno all'Organizzazione, a garanzia di un elevato grado di rappresentatività. E' coordinata dalla Funzione RGQ, opera un articolato servizio di rilevazione e auditing.

#### RGQ

Funzione  
nodale di  
collaborazione,  
coordinamento  
e verifica

#### FS AREA 5

Promuove,  
agevola e  
verifica la  
comunicazione  
a tutti i livelli.

**Formez** PA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## IL NOSTRO FOCUS

**Cultura della Qualità:** costruita attraverso una costante condivisione di obiettivi e valori; un forte clima di fiducia, trasparenza, empowerment e riconoscimento; l'acquisizione della logica PDCA; l'utilizzo motivato del binomio disciplina e creatività per garantire miglioramento continuo, crescita, innovazione.

**Commitment:** Coinvolgimento strutturato ed esplicito nel processo di consenso di tutte le componenti a diversi livelli, grazie alle sistematiche azioni di informazione-formazione, alla raccolta - aggregazione - analisi di input individuali ed alla partecipazione alle riunioni di consenso.

**Evidenze:** Azioni strutturate sia per la tracciabilità delle evidenze tangibili (cultura della formalizzazione, documentazione, comunicazione), sia per la leggibilità di quelle intangibili: condivisione di valori e conoscenza in un clima improntato al dialogo, al benessere organizzativo ed al team-work.





Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## ALCUNI FATTORI CHE AGEVOLANO IL SUCCESSO

PILASTRO 1 Processo di autovalutazione  
Steps 1-6

**Piano di Autovalutazione** che includa responsabilità, risorse, tempi di realizzazione e monitoraggio e, identificando le criticità e le “cause radice dei problemi”, permetta di definire con chiarezza le azioni di miglioramento.

**Piano di Formazione Mirato:** definizione delle attività di formazione specifica (Top/Middle Management), delle modalità di diffusione “a cascata” della formazione agli altri destinatari e delle azioni di verifica dell'efficacia.

**Piano di Comunicazione** non solo completo ( con la relativa definizione di obiettivi, scopo, destinatari, attività, fasi, stato di avanzamento, benefici), ma anche dinamico (implementazione a seguito di verifica).

**Formez**PA





Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## ALCUNI FATTORI CHE AGEVOLANO IL SUCCESSO

PILASTRO 2 Pianificazione del Miglioramento  
Steps 7-9

**Priorità** individuate in base a criteri di efficacia e fattibilità ben definiti e coerenti col contesto (bisogni ed aspettative attuali e future dei portatori d'interesse)

**PDM:** Piano di azioni strutturato che mantiene alto il focus sul Processo (ispirato alla logica PDCA) oltre che sul risultato. Attenzione riservata alla definizione di indicatori, obiettivi, fasi, azioni, responsabilità, valutazione quantizzata e motivata dei risultati (output-outcome), riesame (feedback formale), follow up, modalità di diffusione (Piano di Comunicazione).

“E' evidenziata una tracciabilità relativa alle fasi intermedie dell'implementazione del miglioramento e, quindi, dell'avanzamento dei lavori” (Fonte: Feedback Report)



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## ALCUNI FATTORI CHE AGEVOLANO IL SUCCESSO

### PILASTRO 3 Maturità Organizzativa I Principi del Total Quality Management

Fino a che punto l'organizzazione è riuscita a sviluppare la Qualità secondo un approccio **olistico**. Il sistema è più che l'insieme delle sue singole parti, è la relazione tra le singole parti.

Il **Management** mantiene la coerenza degli obiettivi, promuove la cultura orientata ai risultati ed al miglioramento continuo, assicura il rinnovamento strategico e la modernizzazione attraverso una capacità anticipatoria che colmi il gap tra Qualità attesa e Qualità erogata.

Mantenere alto il focus non solo sui portatori d'interesse interni, ma anche quelli esterni e dimostrare un orientamento al **benchmarking e benchlearning**.



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

## IL FEEDBACK REPORT (1)

### Sezione 5: Tabella dei punteggi

#### Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)

Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Step 2 - Comunicare il progetto di autovalutazione

Step 3 - Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Step 4 - Organizzare la formazione

Step 5 - Condurre l'autovalutazione

Step 6 - Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione

Step 7 - Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione

Step 8 - Comunicare il piano di miglioramento

Step 9 - Implementare il piano di miglioramento

1	2	3	4	5

Punteggio minimo necessario ( inclusi i tre ~~step~~ con 4 punti) = 28

Punteggio =

Capitalizzare i punti di "caduta" rilevabili dai punteggi meno positivi identificando le future aree d'intervento.

Formez<sub>PA</sub>



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## IL FEEDBACK REPORT (2)

8 Principi dell'Eccellenza dell'EFQM (Pilastro 3)	Livello di Maturità			
	O	I	R	M
1. Leadership e fermezza dei propositi				
2. Orientamento ai risultati				
3. Focalizzazione sul cliente				
4. Gestione per processi ed obiettivi				
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale				
6. Miglioramento continuo e innovazione				
7. Sviluppo delle partnership				
8. Responsabilità sociale				

Tutti e 8 i principi devono raggiungere almeno il Livello iniziale (I)

**Il livello di maturità è risultato diversificato rispetto ai diversi principi, pur non compromettendo il finale conseguimento dell'attestato, coerentemente con la logica della valorizzazione e premiazione dell'efficacia del cammino svolto dalle organizzazioni verso il miglioramento continuo per raggiungere l'eccellenza.**

**Formez**PA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## I RISCHI

Mancato coinvolgimento di **tutto**  
il personale  
in **tutte** le fasi  
(avvio - avanzamento)



Demotivazione  
Assenza di commitment  
Clima di sfiducia

Il Rapporto di Autovalutazione ed  
il Piano di Miglioramento non  
dialogano: assenza di coerenza e  
non ben definiti **criteri** per  
l'individuazione delle priorità



Ridotta fattibilità ed  
inefficacia delle azioni di  
miglioramento entro un  
tempo massimo di due anni

Inadeguata **mappatura** degli  
stakeholders



Sbilanciamento della  
comunicazione e del  
coinvolgimento a favore dei  
portatori d'interesse interni  
rispetto alle altre parti sociali

FormezPA



Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## IL VALORE AGGIUNTO (1)

L'**esperienza** complessiva ha generato:

- ✓ Passaggio da un'organizzazione per compiti ad una per risultati ed impatti
- ✓ Integrazione strutturata delle azioni per la Qualità nel normale processo organizzativo e approccio evolutivo al perseguimento della Qualità
- ✓ Chiara relazione tra i risultati da raggiungere e i fattori abilitanti che li determinano
- ✓ Chiara identificazione dei trends, dei livelli raggiunti e delle aree da presidiare
- ✓ Percezione dei livelli di utilità come stimolo al comportamento proattivo
- ✓ Ottimizzazione degli sforzi e orientamento delle energie ("fare bene le cose giuste")
- ✓ Promozione e condivisione di Buone Pratiche





Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



Governo italiano

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

## IL VALORE AGGIUNTO (2)

**Feedback Report**, in quanto indirizzo e supporto per la pianificazione successiva e strutturato da valutatori altamente competenti e qualificati, si è rivelato strumento di crescita per l'intera organizzazione ed ha aggiunto valore al servizio.

**Visita on site** è risultata un'occasione di leggibilità degli sforzi compiuti dall'intera organizzazione e motivo di entusiasmo ed impegno del personale: "L'entusiasmo delle persone intervistate, la passione dedicata a motivare gli studenti, la fiducia del personale nel Dirigente ed il rispetto di questi verso i propri dipendenti fanno emergere uno spirito di squadra che inevitabilmente farà tendere l'organizzazione verso traguardi d'eccellenza" (Fonte: Feedback Report)





Unione Europea

FONDI  
STRUTTURALI  
EUROPEI

pon  
2007-2013



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca  
Dipartimento per la Programmazione  
D.G. per gli Affari Internazionali - Ufficio IV  
Programmazione e gestione dei fondi strutturali europei  
e nazionali per lo sviluppo e la coesione sociale



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

COMPETENZE PER LO SVILUPPO (FSE)

## CONTATTI

D.S. Franco Fasano

R.G.Q. Rosaria De Marini

Tel. 0833/502392

Fax 0833/502896

E-mail: [profcas@tin.it](mailto:profcas@tin.it)

[www.bottazzi.gov.it](http://www.bottazzi.gov.it)

*La qualità non è uno stadio raggiunto in modo permanente,  
ma la meta di un percorso a tappe, dove il traguardo di  
qualità di una tappa costituisce il punto di partenza di una  
successiva con un traguardo sempre più ambizioso, per una  
qualità sempre migliorabile.*

**Formez** PA