



Feedback report

Centro Provinciale Istruzione Adulti 1 Livorno

20 settembre 2016

Feedback report

Nome dell'organizzazione:	Centro Provinciale Istruzione Adulti 1 Livorno
Indirizzo:	Piazza 2 giugno, n. 22 - Livorno (LI)
Referente:	Prof. Pierluigi Mugellesi
Telefono:	
Fax:	
E-mail:	pierpaolopt@libero.it
Data:	20 settembre 2016
Team di valutazione:	Di Martino Francesca Simeone Carmela

Sezione 1: Commenti

Temi chiave

La politica del cambiamento è stata avviata con un atteggiamento proattivo da parte del Dirigente Scolastico che, riconosciuto leader, ha agito da guida e promotore, valorizzando il personale impegnato nel processo, sostenendo il senso di appartenenza all'organizzazione e favorendo un buon clima organizzativo, anche tra i diversi CPIA, grazie ai quali l'intera struttura ha condiviso le scelte strategiche.

Il Centro ha maturato la consapevolezza che l'adesione ad un percorso di autovalutazione secondo il modello CAF potesse apportare all'organizzazione un valore aggiunto.

Il risultato del processo di AV e il contenuto del RAV costituiscono una buona base di conoscenza, per l'organizzazione, dei propri punti di forza su cui fare leva in modo efficace per individuare e realizzare le azioni di miglioramento che, agendo sulle aree da migliorare, possano consentire di *fare le cose giuste* per la scuola. Il monitoraggio e il controllo delle azioni poste in essere permetteranno all'organizzazione di *chiudere il cerchio*, portando a compimento il ciclo PDCA, valutando i risultati del percorso verso il miglioramento continuo.

Dalla visita sul posto si è potuto rilevare che il coinvolgimento e l'entusiasmo del personale intervistato costituiscono una buona base per integrare sempre di più il processo di AV nella strategia dell'organizzazione facendola progredire gradualmente verso l'eccellenza.

Punti di forza

- Il DS ha trasmesso all'organizzazione una leadership in grado di guidare l'intera struttura che condivide le scelte strategiche senza sentirle "imposte dall'alto".
- Anche la nomina del responsabile del processo - persona che ha conoscenza dell'organizzazione e la fiducia del Dirigente e del personale - è una delle scelte chiave e testimonianza del ruolo del Dirigente Scolastico che ha influenzato la qualità e la riuscita dell'autovalutazione.
- Il Rapporto di Autovalutazione è stato redatto in modo completo, per tutti i sottocriteri del CAF Education, e contiene una breve descrizione del contesto in cui opera l'organizzazione, l'Organigramma e la descrizione del processo di autovalutazione svolto.
- La scuola, dall'analisi delle criticità emerse dall'autovalutazione con metodo CAF, ha sviluppato un PDM completo e scritto con chiarezza espositiva, articolato in tre progetti e da subito inserito nel PTOF in coerenza con la pianificazione strategica della nuova organizzazione sorta dall'unione di quattro CTP.

Aree da migliorare

- La descrizione del processo di autovalutazione appare chiara, ma non segue il processo indicato dal CAF. Ciò limita la capacità di capire la coerenza del percorso seguito rispetto alle indicazioni del Modello: non sono state sufficientemente chiarite, ad esempio, le attività di formazione, la comunicazione interna ed esterna, la preparazione della riunione di consenso, il monitoraggio del Piano di Miglioramento.
- Gli aspetti da migliorare, nel futuro, si riferiscono a:
 - maggior dettaglio e formalizzazione della pianificazione (coinvolgimento Stakeholder esterni, allocazione delle risorse, comunicazione verso l'esterno ...)

- formalizzazione delle valutazioni individuali e del passaggio da queste alla redazione del RAV attraverso il consenso, opportunamente pianificato e documentato
- lettura dei bisogni formativi del personale per meglio tarare l'attività di formazione e di comunicazione del processo di AV, con un giusto livello di formalizzazione.
- Vanno, infine, previsti strumenti di verifica dell'efficacia del processo di formazione e della comunicazione, sia relativamente al processo di autovalutazione che a quello di miglioramento.
- Pur dimostrando una buona capacità di "leggere" ed interpretare l'organizzazione tramite l'autovalutazione, è migliorabile la capacità di valutarla in termini quantitativi tramite lo strumento "griglia di valutazione PDCA": una più efficace pianificazione degli obiettivi potrebbe aiutare nell'individuazione dei risultati attesi per la fase di controllo (Check) e di miglioramento (Act), sicuramente migliorabili.

Suggerimenti

- Pur riconosciuta l'attenzione verso l'AV e il miglioramento, si ritiene che il CPIA potrebbe trovare ulteriori elementi di crescita attraverso la diffusione della conoscenza del modello CAF verso il personale. Si potrebbero effettuare riflessioni - magari potenziando la leadership -, supportate da evidenze negli strumenti di valutazione utilizzati e nella documentazione prodotta per l'AV e il processo di miglioramento, utili a sostenere il grado di maturità dell'organizzazione.
- Si suggerisce di curare la comunicazione quale processo non occasionale ma fondamentale per il successo dell'AV, strumento pianificato che non mira solo all'informazione ma al coinvolgimento e viene verificato nella sua efficacia, prevedendo un possibile ritorno dal basso in termini di proposte e/o suggerimenti.
- Per un efficace orientamento ai risultati, il sistema degli indicatori di processo e dei servizi va ampliato, con applicazione sistematica e ampia di misure, definizione degli obiettivi attesi e ricerca di confronti con organizzazioni simili per valutare la bontà dei risultati conseguiti.
- Anche in vista delle future applicazioni del processo di autovalutazione - miglioramento, si ritiene utile seguire in modo più chiaro e formale le indicazioni del Modello e delle Linee guida di applicazione.

Il riconoscimento è stato ottenuto: [X]

I riconoscimento non è stato ottenuto: []

Sezione 2: Feedback sul processo di autovalutazione

Commenti generali sul processo di autovalutazione:

Il CPIA 1 di Livorno ha realizzato un approccio complessivamente organico all'AV, con l'obiettivo concreto di valutare l'organizzazione, verificando altresì le potenzialità della lettura della stessa secondo il Modello.

L'AV ha visto applicati gli strumenti messi a disposizione dal Centro Risorse CAF, rispettando in modo accettabile le indicazioni del Modello. Positive le attività di pianificazione generale, di comunicazione, di formazione/informazione a tutti i livelli e di raccolta delle informazioni. Il RAV appare completo nei contenuti e il percorso seguito nel processo di AV ha consentito all'organizzazione la ricerca dei punti di forza e delle aree da migliorare rispetto a ciascun criterio, con l'attribuzione dei punteggi legati alla logica del PDCA, adottando il sistema di punteggio avanzato.

Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Punti di forza

- La decisione di avviare il processo - coerente con le strategie dell'organizzazione - ha coinvolto il management dell'organizzazione che ne ha assicurato la promozione, il governo, la partecipazione alla conduzione dell'AV e alla formalizzazione del Piano di AV.
- Il responsabile di processo coincide con una figura chiave dell'organizzazione, che ha dimostrato di possedere buone competenze in ordine alla conoscenza della sua organizzazione e del modello CAF e alle modalità di conduzione e facilitazione del processo di autovalutazione.

Aree da migliorare

- Il Piano delle attività è stato redatto a processo avviato, secondo le indicazioni ricevute dallo staff di formazione, ma non è stata sviluppata nel dettaglio di tutte le fasi del processo, definendo formalmente tempi, risorse e responsabilità.
- La pianificazione e allocazione delle risorse necessarie per condurre l'AV non appare completa e formalizzata: solo il Dirigente Scolastico risulta aver effettuato una stima specifica.

Le attività sono state svolte in modo: [Segnare in grigio]

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Punti di forza

- La Dirigenza e lo Staff hanno approntato il Piano della comunicazione per informare i portatori di interesse interni (docenti, personale A.T.A., utenza) ed esterni (istituti scolastici ospitanti le sedi CPIA, istituti di scuola media superiore presenti sul territorio, centri per l'impiego, associazioni e pubbliche amministrazioni locali) della adesione al progetto di autovalutazione e miglioramento.
- Le informazioni relative all'AV sono state diffuse via web, sul sito istituzionale, in una sezione dedicata al processo di AV e al CAF. Sono stati pubblicati il RAV e il PdM.

Aree da migliorare

- Non sono state verificate l'efficacia della comunicazione e del coinvolgimento delle diverse componenti, interne ed esterne, né sono stati previsti feedback sulla comunicazione dell'AV in termini di suggerimenti, proposte, coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse. Sebbene il personale intervistato abbia dimostrato di essere stato coinvolto nel processo di AV condotto, non si palesano attività sistematiche di monitoraggio e verifica della qualità e dell'efficienza della comunicazione. L'utilizzo di strumenti di verifica dell'efficacia della comunicazione (quali ad es. sintetici questionari) potrebbe dare più evidenza di come essa sia recepita e indicare eventuali opportunità di miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	accettabile	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Punti di forza

- Forte consapevolezza della frammentazione del nuovo CPIA (sorto dall'unione di 4 CTP diversi) con relativa necessità di formare un GAV in cui venissero coinvolti rappresentanti dei 4 ex CTP (nel GAV sono stati inseriti 4 rappresentanti per istituto) guidati da una figura ben inserita nell'ambito AV ossia la FuS "Autovalutazione, qualità e percorso di accreditamento".
- Il DS da subito è stato coinvolto nei lavori in quanto considerata una figura fondamentale per la rappresentanza della scuola e come punto di riferimento della scuola stessa.

Aree da migliorare

- Pur essendo chiari i criteri di scelta del personale partecipante al GAV, manca una evidenza documentale delle caratteristiche personali alla base delle scelte dei partecipanti.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	soddisfacente	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 4 – Organizzare la formazione

Punti di forza

- Per la formazione dei membri del GAV si è scelto di aderire al percorso di formazione CAF organizzato dal CIPAT di Firenze, integrandola con l'autoformazione dei singoli membri fruita online accedendo ai materiali reperibili sul sito del Formez e nella sezione Centro Risorse CAF presente all'interno del portale www.qualitapa.gov.it.
- Per la diffusione e condivisione di materiali e informazioni è stata predisposta una mailing list e la pubblicazione online.

Aree da migliorare

- Non è stato formalizzato un Piano di formazione strutturato in base alle esigenze formative dei destinatari, agli strumenti, ai tempi, ai contenuti. Avendo aderito alla proposta di formazione CAF organizzato dal CIPAT di Firenze, non sembra che la formazione sia stata basata sulle necessità dei diversi livelli del management e finalizzata a promuovere senso di responsabilità e impegno ad ogni livello.
- Non sono stati approntati strumenti per valutare l'efficacia della formazione ricevuta dai partecipanti, allo scopo di indicare eventuali opportunità di ulteriori interventi o miglioramento del piano nel suo complesso, né strumenti di rilevazione della soddisfazione dei partecipanti al termine degli incontri formativi realizzati.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Punti di forza

- Dalla lettura del RAV si hanno buone evidenze di raccolta di documenti e informazioni riguardanti i processi chiave e i risultati dell'organizzazione per la maggior parte delle aree del modello. Nel percorso di autovalutazione, il GAV è stato supportato dai suggerimenti e dalle direttive dei formatori CAF che hanno messo a disposizione un dettagliato Piano delle Attività incentrato sulla stesura del RAV di Istituto e sulla individuazione e attuazione delle Azioni di Miglioramento.

Aree da migliorare

- Non vi sono evidenze documentali relative alla definizione di ruoli e tempi del consenso, né dell'eventuale definizione di regole per favorire/raggiungere il consenso. Se pianificata e preparata opportunamente da parte del responsabile dell'AV - raccogliendo e aggregando le valutazioni individuali, assegnando ruoli nel lavoro preparatorio e nella riunione, definendo le regole e i tempi - la riunione di consenso diventa la fase a maggiore valore aggiunto del processo.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

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

Punti di forza

- Il GAV ha redatto un rapporto finale di autovalutazione che copre tutti i sottocriteri del Modello e che indica i Punti di Forza (PdF) e di Debolezza (PdD) dell'organizzazione, da cui far scaturire le aree da migliorare.
- Il responsabile del GAV ha formalmente consegnato il RAV al Dirigente Scolastico per la valutazione e approvazione, avvenuta il 13 luglio 2015, dopo averlo illustrato al Collegio dei Docenti.
- Il RAV è stato successivamente inviato a tutto il personale interno e ai principali portatori di interesse esterni e pubblicato sul sito web del CPIA 1 Livorno.

Aree da migliorare

- Mancano evidenze dai documenti sulla modalità di raccolta dei dati utilizzati per la stesura del RAV.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Sezione 3: *Feedback* sul piano di miglioramento

Commenti sul piano di miglioramento:

Il PdM è strutturato in modo essenziale e fa cogliere il processo decisionale che ha portato all'individuazione delle azioni di miglioramento. Il metodo che ha ispirato il processo dall'AV alla definizione del PdM segue le linee guida CAF relative al Miglioramento. Analizzati i PdD, identificati quelli ricorrenti (comuni a più sottocriteri) e attribuito individualmente ai PdD un punteggio in termini di rilevanza rispetto ai Fattori Critici di successo individuati, sono state identificate le azioni di miglioramento e da queste sono stati scelti e strutturati i progetti che compongono il Piano.

Il Piano di Miglioramento si concentra, quindi, sulle priorità emerse dalle matrici utilizzate, sulla base dei Fattori Critici di Successo. Nello sviluppo dei progetti è stato seguito il ciclo PDCA, seppur in modo non completo, soprattutto perché non esaustivamente interpretata la fase del Check ed essendo quasi assente la fase di Act.

La comunicazione del PdM può essere migliorata sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione e va verificata la sua efficacia con strumenti adeguati.

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

Punti di forza

- Il PdM è strutturato nel rispetto delle linee guida CAF relative alla fase di Miglioramento.
- All'interno del piano, per ciascuna azione migliorativa - che corrisponde al risultato della matrice impatto/valore - sono state identificate delle linee di attività secondo la logica del PDCA.
- Le tre azioni di miglioramento sono state da subito inserite nel PTOF in coerenza poi con la pianificazione strategica della nuova organizzazione sorta dall'unione di 4 CTP.

Aree da migliorare

- Pur essendo i progetti pianificati e implementati, si rileva la mancanza di una adeguata definizione e pianificazione della fase di check, definendo modalità di incontro definite, con incontri sistematici a scadenza definita o collegati alle principali fasi di sviluppo dei progetti.
- Nei progetti che compongono il PdM manca la definizione della fase di Act, anche se nel concreto il monitoraggio ha permesso di governare i processi anche attraverso azioni correttive e di miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

<i>molto limitato</i>	<i>limitato</i>	<i>accettabile</i>	<i>soddisfacente</i>	<i>eccellente</i>
-----------------------	-----------------	--------------------	----------------------	-------------------

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Punti di forza

- Il personale intervistato, coinvolto nel processo di miglioramento, ha mostrato entusiasmo e soprattutto consapevolezza nella partecipazione al processo, con responsabilità nel seguire i compiti e ruoli affidati. Ciò dimostra che il PdM è stato adeguatamente comunicato.

Aree da migliorare

- Benché siano previste e realizzate azioni di comunicazione all'interno del PdM, manca un piano di comunicazione preventivo e formalizzato che dettagli: le diverse parti interessate interne ed esterne destinatarie della comunicazione, l'utilizzo di strumenti e modalità diversificate e adeguate ai destinatari, la copertura comunicativa durante le diverse fasi delle iniziative di miglioramento (avvio, stato di avanzamento, risultati finali).
- Piano di comunicazione e conseguenti attività di comunicazione dovrebbero essere documentati. Intendere il piano di comunicazione nella sua dimensione processuale significa non ridurlo a semplice documento che elenca le azioni comunicative dell'ente, ma pensarlo come un processo che attraversa l'amministrazione, che la coinvolge interamente e la modifica nelle sue modalità organizzative.
- Non c'è evidenza della definizione di strumenti volti a verificare l'efficacia della comunicazione e a documentare eventuali feedback di confronto e di valutazione delle esperienze. È opportuno verificare in che misura la comunicazione sia risultata efficace.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Punti di forza

- Il Piano di Miglioramento viene attuato secondo le previsioni, senza scostamenti significativi e in linea con la pianificazione iniziale.
- Vi sono chiare evidenze di coinvolgimento del personale nelle azioni di miglioramento. Il coinvolgimento non si limita alla realizzazione del progetto, ma è anche finalizzato a diffonderlo nell'organizzazione.

Aree da migliorare

- Non è chiaro in che modo vengano assegnate le responsabilità delle tre linee di azione individuate per il miglioramento.
- Non è evidente come sono stati impostati i controlli del piano stesso in termini di risultati intermedi, indicatori di output e d'impatto, che consentano di misurare l'impatto che le azioni poste in essere hanno avuto.

Le attività sono state svolte in modo:

molto limitato

limitato

accettabile

soddisfacente

eccellente

Sezione 4: *Feedback sui valori del TQM*

- **Considerazioni complessive sugli 8 Principi di Eccellenza**

1. ORIENTAMENTO AI RISULTATI - La scuola ha identificato i portatori di interesse, raccoglie informazioni utili sulle loro esigenze, aggiorna politiche e strategie sulla base di queste informazioni e delle risorse disponibili. L'Istituto ha compreso l'esigenza di orientarsi ai risultati per innescare un miglioramento continuo e duraturo ed è consapevole della necessità di dotarsi di un sistema per la revisione sistematica e oggettiva della qualità dei piani strategici e operativi attivati e deve migliorare l'efficacia dei processi di comunicazione.

2. FOCALIZZAZIONE SUL CITTADINO/CLIENTE - Appare evidente l'impegno profuso nelle attività di ascolto e confronto, allo scopo di ricercare sempre occasioni di miglioramento delle proprie performance. L'organizzazione ha compreso che il coinvolgimento del cliente è un processo dal quale non è possibile prescindere per innescare un miglioramento dell'organizzazione. L'Istituto non fornisce evidenza di un vero e proprio sistema di misurazione della soddisfazione del cliente in grado di fornire sistematiche informazioni utili per il miglioramento. Nonostante gli approcci risultino consolidati non risulta che sia stato strutturato un sistema di rilevazione e monitoraggio degli effetti di questi sulle performance dell'organizzazione nel tempo, in modo da poter fornire indicazioni sul miglioramento organizzativo.

4. GESTIONE DEI PROCESSI ED OBIETTIVI - L'Istituto ha acquisito maggiore consapevolezza sulla sua struttura organizzativa e ha acquisito un nuovo metodo lavorativo legato alla "sistematizzazione" dei processi che non aveva prima e fornisce indicazioni relative alla gestione organizzata per processi - a partire dalla comunicazione quale priorità di miglioramento - identificati e definiti a livello generale nel POF. Si ha evidenza che il CPIA non dispone di un sistema strutturato di misurazione che consente di avere controllo, verifica, evidenza delle attività.

5. COINVOLGIMENTO E SVILUPPO DEL PERSONALE - Le indicazioni fornite dall'Istituto danno evidenza della sua attenzione nella gestione delle risorse umane secondo un'ottica di valorizzazione delle competenze sia individuali che di gruppo. La distribuzione degli incarichi avviene in modo strutturato per favorire lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze. Non ci sono espliciti processi di misurazione o verifica dell'efficacia dei processi formativi o della soddisfazione del personale rispetto a questo aspetto. Il personale tutto coinvolto nel processo ha mostrato entusiasmo e consapevolezza nella partecipazione al processo e con responsabilità ha seguito i compiti e ruoli affidati.

6. MIGLIORAMENTO CONTINUO E INNOVAZIONE - L'organizzazione promuove il miglioramento continuo tra il personale favorendo occasioni utili per il confronto, lo scambio di conoscenze, il lavoro di gruppo e i gruppi di lavoro. Il CPIA non dispone di un sistema di indicatori che garantisca la misurazione e il monitoraggio dei risultati conseguiti, né del loro impatto e non attua confronti con altre organizzazioni scambiando esperienze che si traducono in opportunità concrete di miglioramento, anche se attraverso l'autovalutazione CAF ha compreso l'importanza del confronto costruttivo in un'ottica di benchlearning. L'adozione del modello CAF ha rafforzato inoltre l'unione dei diversi ex CTP che non dialogavano fra loro e che soprattutto non si conoscevano come realtà organizzative nonostante operassero nella stessa provincia.

- 8. RESPONSABILITÀ SOCIALE - L'Istituto denota grande attenzione rispetto alla responsabilità sociale, alle diversità sociali e culturali e alla sostenibilità ecologica. Questa attenzione trova concretizzazione nei rapporti di collaborazione che l'istituto ha con i vari soggetti del territorio, che hanno contribuito ad accrescere la sua reputazione, a costruire un'immagine positiva. Non ci sono evidenze che la scuola si sia dotata di metodi e/o strumenti finalizzati a verificare l'impatto sociale delle proprie attività in modo tale da poter migliorare i risultati in questo ambito.

3. Leadership e fermezza di propositi

Punti di forza

- L'istituto mostra di avere una leadership in grado di diffondere mission e vision dell'organizzazione coinvolgendo, motivando e responsabilizzando tutto il personale. Esiste anche una buona evidenza di leadership diffusa, con il coinvolgimento di figure chiave cui sono affidati compiti e responsabilità specifici.
- Risulta evidente come il dirigente rappresenti un modello di riferimento per l'impegno nella realizzazione delle strategie scuola.
- Nei colloqui con il personale si è registrato un clima interno positivo e un apprezzamento del rapporto con la dirigenza e con le figure chiave del miglioramento.

Aree da migliorare

- Pur essendo evidente e dichiarata la volontà di coinvolgimento del personale e degli stakeholder esterni, non si riscontrano evidenze del coinvolgimento di questi ultimi nella definizione di mission e vision.

L'organizzazione ha raggiunto:	<i>Non ha raggiunto il livello iniziale</i>	<i>Livello iniziale</i>	<i>Livello di realizzazione</i>	<i>Livello di maturità</i>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

7. Partnership

Punti di forza

- C'è una buona attenzione dell'Istituto a sviluppare partnership con enti locali, altre istituzioni del territorio e associazioni per la realizzazione della propria mission e vision.
- I risultati in termini di coinvolgimento dei portatori d'interesse nell'organizzazione sono positivi ed elevati così come numerose sono le partnership e le attività condivise con il territorio. La scuola rende evidenza di scelte motivate rispetto alle partnership: l'esperienza ha portato la scuola a sistematizzare lo sviluppo delle partnership in ogni attività progettuale.

Aree da migliorare

- Pur essendo evidente la consapevolezza, da parte dell'Istituto, della centralità delle partnership per la realizzazione dei propri obiettivi istituzionali, non vi è evidenza di gestione della relazione con i diversi partner attraverso modalità strutturate: regolari valutazioni dell'efficacia, dell'efficienza e dell'impatto delle partnership esistenti, implementazione di indicatori per misurare, controllare e verificare i risultati conseguiti

L'organizzazione ha raggiunto:	<i>Non ha raggiunto il livello iniziale</i>	<i>Livello iniziale</i>	<i>Livello di realizzazione</i>	<i>Livello di maturità</i>
---------------------------------------	---	-------------------------	---------------------------------	----------------------------

Sezione 5: Tabella dei punteggi

Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)	1	2	3	4	5
Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione				X	
Step 2 - Comunicare il progetto di autovalutazione			X		
Step 3 - Formare uno o più gruppi di autovalutazione				X	
Step 4 - Organizzare la formazione		X			
Step 5 - Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 - Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione				X	
Step 7 - Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione			X		
Step 8 - Comunicare il piano di miglioramento		X			
Step 9 - Implementare il piano di miglioramento				X	
Punteggio minimo necessario (inclusi i tre step con 4 punti) = 28		Punteggio = 30			

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

Per ottenere la ECU Label, i requisiti minimi sono i seguenti:

- La somma dei punteggi degli step dei pillar 1 e 2 deve essere di almeno **28** punti
- Gli step 1, 5, 9 devono raggiungere almeno il livello **4**
- Tutti gli 8 principi devono raggiungere almeno il **Livello d'inizio (I)**

Il riconoscimento è stato ottenuto: [X]	Il riconoscimento non è stato ottenuto: []
---	---