

I libri del Fondo sociale europeo

**ISSN 1590-0002**

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca scientifica istituito con D.P.R. n. 478 del 30 giugno 1973.

L'Istituto opera in base al nuovo Statuto approvato con D.P.C.M. del 19 marzo 2003 ed al nuovo assetto organizzativo approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 6.10.2004.

Svolge attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale. Fornisce consulenza tecnico-scientifica al Ministero del lavoro e delle politiche sociali e ad altri Ministeri, alle Regioni, Province autonome e agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali pubbliche e private. Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema statistico nazionale.

Svolge anche il ruolo di struttura di assistenza tecnica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia Nazionale per il programma comunitario Leonardo da Vinci, Centro Nazionale Europass, Struttura nazionale di supporto all'iniziativa comunitaria Equal.

**Presidente**

*Sergio Trevisanato*

**Direttore generale**

*Antonio Capone*

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo raccoglie i risultati tecnico-scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000-2006 "Progetti operativi: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 Azioni di sistema" e del Programma Operativo Nazionale Ob. 1 "Assistenza tecnica e azioni di sistema".

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo è curata da *Isabella Pitoni* responsabile URP-Centro di Documentazione Specializzato Isfol.



UNIONE EUROPEA  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Direzione Generale per le Politiche  
per l'Orientamento e la Formazione

**ISFOL**  
**GUIDA**  
**ALL'AUTOVALUTAZIONE**  
**PER LE STRUTTURE**  
**SCOLASTICHE E FORMATIVE**

Versione italiana della  
Guida preparata dal *Technical*  
*Working Group on Quality*  
con il supporto del *Cedefop*

**La Guida all'autovalutazione per le strutture scolastiche e formative rappresenta la versione italiana dell'analogo strumento predisposto dal Gruppo di lavoro sulla qualità dell'istruzione e formazione professionale istituito dalla DG EAC della Commissione Europea, con il supporto tecnico del Cedefop. La Guida italiana all'autovalutazione è stata rielaborata, nell'ambito delle attività per la promozione della qualità del sistema di formazione professionale, all'interno dell'Area Politiche ed Offerte per la Formazione Iniziale e Permanente dell'Isfol diretta da Anna D'Arcangelo nell'ambito del PON Ob. 3 Azioni di Sistema, Asse C Azione 4.**

L'attività è stata coordinata da *Giorgio Allulli* e *Ismene Tramontano*.

Il volume è a cura di *Giorgio Allulli*, *Ismene Tramontano* e *Leonardo Verdi Vighetti*.

Sono autori del volume:

*Anna D'Arcangelo* (Prefazione),  
*Giorgio Allulli* (Introduzione; Prima Parte: Capitoli 2-7),  
*Ismene Tramontano* (Prima Parte: Capitoli 1-6-8,  
Terza Parte: Introduzione, Capitoli 1-2),  
*Leonardo Verdi Vighetti* (Prima Parte: Capitoli 3-4-5, Seconda Parte, Terza Parte: Conclusioni).

---

#### **Coordinamento editoriale della collana**

**I libri del Fondo sociale europeo:**

*Aurelia Tirelli* e *Piero Buccione*.

**Collaborazione di** *Paola Piras*.



# INDICE

<b>Prefazione</b>	<b>7</b>
<b>Introduzione</b>	<b>11</b>
<b>Prima parte</b>	
<b>L'origine del dispositivo e il significato dell'autovalutazione</b>	<b>15</b>
<b>1 Quale concezione della qualità</b>	<b>17</b>
<b>2 Il quadro di riferimento comune europeo per la garanzia della qualità e l'autovalutazione</b>	<b>19</b>
2.1 Il Quadro Comune di Riferimento Europeo	19
2.2 Il ruolo dell'autovalutazione nell'organizzazione della Struttura formativa	23
<b>3 I prerequisiti del processo di autovalutazione</b>	<b>27</b>
3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"	27
3.2 Idoneità dell'autovalutazione per le diverse tipologie di strutture formative	29
3.3 Il grado di coinvolgimento della Direzione nel processo di autovalutazione	30
<b>4 Organizzazione dell'autovalutazione</b>	<b>31</b>
4.1 Impegno	31
4.2 Nomina di un Capo progetto	31
4.3 Creazione del Gruppo di valutazione	32
4.4 Informazione e coinvolgimento dell'intera Organizzazione	33
<b>5 Attuazione del processo di autovalutazione</b>	<b>35</b>
5.1 Selezione degli obiettivi della valutazione	37
5.2 Costituzione del Gruppo di Autovalutazione e sua attivazione	37
5.3 Implementazione della Griglia	37
5.4 Decisione della Direzione relativamente alla nuova versione del Dispositivo	38

5.5	Raccolta delle informazioni e formulazione dei giudizi valutativi	38
5.6	Valutazione individuale	38
5.7	Conseguimento di un accordo	39
5.8	Conclusione del processo	39
<b>6</b>	<b>Verifica esterna</b>	<b>41</b>
6.1	Valutatori esterni nel Gruppo di valutazione	41
6.2	Valutazione esterna/Ispezione	41
6.3	Sistemi di Certificazione e di Accreditamento delle Strutture Formative	42
<b>7</b>	<b>Definizione delle priorità</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>Follow-up e miglioramento continuo</b>	<b>47</b>
<b>Seconda parte</b>		
<b>Linee guida per l'applicazione del dispositivo di autovalutazione</b>		<b>49</b>
	Introduzione	51
	Procedura per l'utilizzo della griglia e l'attribuzione dei punteggi	53
	Criteri d'attribuzione dei pesi	57
	Indicazioni per l'utilizzo dello strumento excel di supporto	61
	Griglia di autovalutazione per l'applicazione del dispositivo	65
	Glossario	93
<b>Terza parte</b>		
<b>Gli scenari della qualità</b>		<b>119</b>
<b>Introduzione</b>		<b>121</b>
<b>1</b>	<b>Le "origini" della qualità</b>	<b>123</b>
1.1	La qualità nella formazione	123
1.2	principali modelli di valutazione della formazione utilizzati nelle imprese	127
<b>2</b>	<b>I modelli e i sistemi di controllo della qualità nella formazione professionale</b>	<b>133</b>
2.1	La normativa ISO 9001 e la Vision	134
2.2	Il Modello EFQM per l'Eccellenza	139
2.3	Le normative sull'Accreditamento delle strutture formative	142
2.4	Il Modello CampusOne	144
2.5	Il processo di accreditamento master di Asfor	148
2.6	Conclusioni	152
 <b>Bibliografia</b>		<b>155</b>

## PREFAZIONE

Il Consiglio "Istruzione, gioventù e cultura" ha approvato il 12 novembre 2002 una risoluzione sulla *promozione di una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale*<sup>1</sup>, il cui contenuto è stato successivamente recepito e ampliato dalla dichiarazione adottata nella riunione di Copenhagen del 29-30 novembre 2002 in quanto considerata un'eccellente strategia atta a migliorare i risultati, la qualità e l'attrattiva dell'istruzione e della formazione professionale (*Processo di Copenhagen*).

Il Consiglio dell'Unione Europea e i rappresentanti dei Governi degli Stati Membri, riunitisi il 19 dicembre 2002 in sede di Consiglio per l'esame della Risoluzione del Consiglio, nell'individuare le priorità future idonee a garantire una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale (VET), convengono che a livello nazionale occorre privilegiare *"l'utilizzo di strumenti, riferimenti e principi comuni a sostegno della riforma e dello sviluppo dei sistemi e delle pratiche di istruzione e di formazione professionale, ad esempio per quanto riguarda la trasparenza (Europass), l'orientamento lungo tutto l'arco della vita, la garanzia della qualità e l'identificazione e convalida dell'apprendimento non formale e informale. Ciò dovrebbe includere il rafforzamento dei collegamenti reciproci tra tali strumenti e una maggiore sensibilizzazione delle parti interessate a livello nazionale, regionale e locale negli Stati membri per accrescere la visibilità e la reciproca comprensione"*. La Risoluzione stabilisce che, tra la fine del 2002 e il 2004, il lavoro deve essere focalizzato, in particolare, *sullo sviluppo di un Quadro concettuale di riferimento, condiviso dagli Stati membri, inteso a promuovere la trasparenza, il trasferimento dei crediti formativi per l'Istruzione e la Formazione Professionale e la garanzia della Qualità*.

In relazione alla Qualità, la Risoluzione attribuisce priorità alla *promozione della cooperazione, con particolare attenzione allo scambio di modelli e di metodi, ai criteri comuni e ai principi della Qualità nell'Istruzione e Formazione Professionale*".

---

1 Adottata il 19 dicembre 2002, GU C 13 del 18.1.2003, pag. 2.

Questi impegni hanno preso forma anche attraverso l'attività del Gruppo Tecnico di Lavoro sulla Qualità dell'istruzione e formazione professionale (*Technical Working Group on Quality in VET-TWG*) della Commissione Europea, che ha delineato un dettagliato programma ed ha ripreso e sviluppato i risultati del lavoro del Forum Europeo sulla Qualità dell'Istruzione e della Formazione Professionale. Il programma prevede lo sviluppo di un approccio operativo alla Qualità, basato su un nucleo comune di criteri e su una serie d'indicatori e di strumenti pratici a supporto dell'autovalutazione, individuati grazie all'attività di cooperazione tra i Paesi membri, volta a sviluppare, migliorare, monitorare, valutare i diversi Sistemi d'Istruzione e di Formazione Professionale ed a promuovere lo scambio delle migliori pratiche.

**In particolare il Gruppo Tecnico di Lavoro ha identificato in prima battuta, un insieme di criteri comuni e un set di indicatori<sup>2</sup> per lo sviluppo della Qualità a livello europeo, da cui deriva questa *Guida all'Autovalutazione*, che si presenta con caratteristiche adeguate alla situazione del Sistema di Istruzione e di Formazione Professionale italiano.**

L'autovalutazione è parte integrante dei Sistemi di Gestione per la Qualità negli Organismi erogatori d'Istruzione e Formazione Professionale. L'adozione sistematica di questa pratica da parte degli attori ai vari livelli era, e resta, uno degli obiettivi del lavoro, promosso e sviluppato a livello comunitario, sulla Qualità dell'Istruzione e Formazione Professionale.

**La presente *Guida all'Autovalutazione*<sup>3</sup> è rivolta agli Organismi erogatori d'Istruzione e Formazione Professionale, pubblici e privati, che operano nei settori dell'Istruzione/Formazione Iniziale, dell'Istruzione/Formazione Superiore e della Formazione Permanente e intende fornire un ausilio per una migliore gestione della Qualità dell'offerta di Istruzione/Formazione.**

La versione attuale della Guida e della Griglia è il risultato di un confronto e di una sperimentazione condotta con la supervisione dell'Isfol in dodici Sedi, di cui dieci Centri di Formazione Professionale, appartenenti ad alcuni dei maggiori Enti Nazionali, e due Istituti d'Istruzione, segnalati dall'Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia:

- *Centro di Formazione Professionale CIOFS-FP di Chieri (Torino)*
- *Centro di Formazione Professionale CIOFS-FP di Reggio Calabria*
- *Centro di Formazione Professionale CNOS-FAP di Roma*
- *Centro di Formazione Professionale CNOS-FAP di Perugia*
- *Centro di Formazione Professionale EnAIP di Piacenza*
- *Centro di Formazione Professionale EnAIP di Catania*
- *Centro di Formazione Professionale Fondazione Clerici di Brugherio (Milano)*
- *Centro di Formazione Professionale Fondazione Clerici di Lodi*
- *Centro di Formazione Professionale IAL-CISL di Modena*

2 A European Common Quality Assurance Framework, TWG, Bruxelles, ottobre 2003.

3 La versione italiana della *Guida all'Autovalutazione* è a cura di Giorgio Allulli, Ismene Tramontano e Leonardo Verdi Vighetti.

- **Centro di Formazione Professionale IAL-CISL di Cecchina (Roma)**
- **Istituto d'Istruzione Superiore "Altiero Spinelli" di Sesto San Giovanni (Milano)**
- **Istituto Professionale di Stato "Giovanni Falcone" di Palazzolo sull'Oglio (Brescia)**

La compresenza di Centri di Formazione Professionale e Istituti d'Istruzione Superiore è la testimonianza del significato che assume questo Dispositivo di Autovalutazione e dell'utilizzo che ne può essere fatto<sup>4</sup>.

Concepito nell'ambito del sistema formativo integrato, **è uno strumento che può favorire la reciproca conoscenza tra le sedi e tra le persone che operano in ambiti formativi ed organizzativi diversi**, favorendone il dialogo, il confronto, sulla base delle specificità operative, la collaborazione e la ricerca di soluzioni innovative.

Se è utilizzato con sistematicità, seguendo le istruzioni descritte nella Guida, **è una risorsa che può sviluppare la sensibilità e la cultura del monitoraggio e della valutazione**, premessa essenziale e complementare per vivere ed interpretare il Sistema di Gestione per la Qualità della propria organizzazione - costruito in funzione delle Norme Internazionali UNI EN ISO 9000 o delle disposizioni regionali di Accreditamento - come un effettivo strumento di trasparenza organizzativa e formativa, come un'opportunità di miglioramento delle prassi, effettivamente a disposizione dei diversi attori che sono impegnati ad erogare servizi formativi.

Sulla base dell'esperienza di coloro che lo hanno sperimentato, si possono segnalare i seguenti vantaggi prodotti dall'utilizzo del Dispositivo:

- Aiuta a comprendere più in profondità il senso di un approccio qualità applicato ad un Organismo che eroga Formazione ed Istruzione ed a renderlo familiare a chi opera sul campo, a contatto con gli allievi, con le famiglie, con i soggetti presenti nel territorio. In tal senso genera un valore aggiunto rispetto a ciò che abitualmente si fa ed è una risorsa complementare alle prassi previste dal Sistema di Accreditamento e di Certificazione ISO. Consente di "scoprire" e di "vedere" la complessità dell'organizzazione, che fino a quel momento risultava incomprensibile, nascosta o "estranea" specialmente per coloro che non svolgono un ruolo manageriale.
- Favorisce la partecipazione di tutto il personale alla costruzione di una cultura della qualità intesa non come prescrizione da applicare per ottenere o conservare un riconoscimento regionale o internazionale, ma come uno strumento finalizzato all'interesse comune, che richiede attenzione costante nella pratica

4 A tale riguardo si ringraziano tutti coloro i quali hanno curato la sperimentazione del dispositivo di autovalutazione e che direttamente o indirettamente hanno contribuito a migliorare il testo e il dispositivo contenuto in questo volume: per il Ciofs/fp: *Maria Silvia Libergoliza, Antonietta Pappadà*; per il Cnos-fap: *Alessandro Chiorri, Sara Gonnellini*; per la Direzione Generale-Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia, *AnnaMaria Gilberti*; per l'Enaip: *Domenico Forzese, Giuseppe Morsia*; per la Fondazione Clerici: *Antonella Nosella, Silvia Stefanoni*; per lo Ial: *Anna Conti, Cristina Pettirossi*; per l'Istituto Professionale di Stato "Giovanni Falcone", *Luciano Cattalini, Stefana Corsei*; per l'Istituto d'Istruzione Superiore "Altiero Spinelli", *Teresa Manfredi, Donata Catania*.

Si ringrazia inoltre *Franca Rizzuni* per il supporto fornito alla elaborazione del foglio excel per l'autovalutazione.

quotidiana alle relazioni tra le persone, alla condivisione delle decisioni importanti, al miglioramento continuo.

- Integra o sostituisce lo strumento che abitualmente è utilizzato per il periodico “riesame della Direzione” - previsto dal Sistema delle Norme ISO - in quanto fornisce un insieme strutturato di punti di osservazione degli snodi organizzativi che hanno maggiore impatto sui risultati da conseguire, ma anche perché suggerisce una prassi trasparente, globale e condivisa di autovalutazione. Motiva ed accompagna al *miglioramento continuo*, che sovente è gestito come opportunità programmata e decisa dal vertice dell’organizzazione. Il Dispositivo di Autovalutazione consente al personale di raccogliere le informazioni, intrinseche all’organizzazione, che sono necessarie per suscitare la domanda di miglioramento, per elaborare un progetto di intervento organizzativo/formativo e per comprenderne le priorità.

Con tali premesse e a fronte dei risultati ottenuti nel corso della sperimentazione l’Isfol, Area Politiche ed offerte per la Formazione Iniziale e Permanente, intende favorire una maggiore diffusione della Guida estendendone la sperimentazione ad un più ampio novero di Agenzie formative e Scuole. L’obiettivo è quello di arrivare ad un ulteriore adattamento del dispositivo, al fine di fornire al sistema nazionale di Istruzione e Formazione Professionale un supporto per la sistematizzazione e la messa a regime delle pratiche e dei modelli di assicurazione qualità, in sintonia con il quadro normativo di riferimento.

# INTRODUZIONE

**Questa prima versione italiana della *Guida all'Autovalutazione* costituisce una rivisitazione, contestualizzata rispetto alla realtà nazionale, della Guida prodotta nell'ambito del Gruppo Tecnico sulla Qualità (TWG) della Commissione Europea.** Infatti, la Guida nella sua versione originale è il risultato dell'analisi comparata dei criteri e dei migliori modelli Qualità adottati dai diversi Paesi europei e applicati nei sistemi d'Istruzione e Formazione Professionale.

A livello nazionale la *Guida all'Autovalutazione* costituisce una tappa del percorso già avviato dall'Isfol per lo sviluppo della Qualità del Sistema di Istruzione e Formazione Professionale. In particolare essa risulta in linea con la *Carta Qualità* recentemente prodotta dall'Isfol<sup>5</sup>, ne riprende i principi relativi alla valutazione (qualità pedagogico-didattica e qualità organizzativa della Struttura che eroga il servizio formativo), includendo negli strumenti di valutazione proposti le variabili considerate dalla Carta stessa.

La *Guida all'Autovalutazione*, così com'è stata elaborata dal Gruppo di Lavoro Europeo e rivista dall'Isfol, intende fornire agli Organismi erogatori d'Istruzione e Formazione Professionale un ausilio all'uso delle tecniche di gestione della Qualità al fine di migliorarne le performance. In particolare nello scenario italiano, la *Guida all'Autovalutazione* si propone come uno strumento che può assumere funzioni diverse:

- *Attivare negli Organismi una riflessione che sia complementare* al necessario Accreditamento della Struttura formativa, così come disciplinato dalla normativa nazionale e regionale<sup>6</sup>, oppure che prepari la Struttura stessa alla Certificazione di Qualità secondo le norme UNI EN ISO 9000: 2000.
- *Essere una risorsa preliminare o complementare* alla Certificazione conseguita da una Struttura formativa, perché consente, se utilizzata periodicamente, di

5 La Carta Qualità, Isfol, Area Sistemi Formativi, Roma, novembre 2003 è stata sottoscritta dai principali Organismi Nazionali di Formazione Professionale.

6 Decreto Ministro del Lavoro N° 166 del 25 maggio 2001.

focalizzare l'attenzione su aspetti specifici, peculiari alla natura dei servizi formativi, non abbastanza esplicitati in questo approccio alla Qualità.

La *Guida all'Autovalutazione* è, come si è detto, frutto del lavoro di collaborazione svolto nell'ambito del TWG ed è dotata di una Griglia di autovalutazione con le relative linee guida applicative che ne facilitano l'uso e risponde a due obiettivi principali:

- 1 Offrire uno strumento agli Organismi erogatori d'Istruzione e Formazione Professionale che desiderano migliorare le *performance* della propria organizzazione in un'ottica di Qualità, raccogliendo sistematicamente e valorizzando la percezione che i destinatari del servizio formativo esprimono;
- 2 Gettare un "ponte" tra i sistemi d'Istruzione e Formazione Professionale dei diversi Paesi Europei, per facilitarne il dialogo, la cooperazione, la mobilità delle persone e lo scambio delle buone pratiche.

Per le specificità del contesto, la Guida potrebbe rappresentare uno strumento utile ad avvicinare non solo il mondo della Scuola e quello della Formazione Professionale, ma anche i Centri di Servizi appartenenti ad uno stesso sistema.

Le Strutture formative si trovano oggi di fronte all'esigenza di reagire ai rapidi cambiamenti culturali, sociali e produttivi, di utilizzare e padroneggiare le nuove tecnologie, di essere sempre più efficaci in contesti diversi, di rispondere ai bisogni degli utenti e degli altri soggetti interessati alla formazione, di apprendere in modo permanente in situazioni nuove e di essere visibili e competitivi.

All'interno di tale scenario la *Guida all'Autovalutazione* fornisce:

- Una concezione della Qualità delle attività d'Istruzione e di Formazione Professionale, ispirata alla *Carta Qualità* prodotta dall'Isfol;
- Una visione sistematica e generale di tutte le attività ed i processi messi in atto da un Organismo erogatore d'Istruzione e Formazione Professionale;
- Una mappa delle aree dell'Organismo suscettibili di miglioramento, alle quali è stata attribuita una priorità;
- La possibilità di verificare se i processi e le attività realizzate dall'Organismo sono coerenti con i risultati ottenuti;
- Il controllo e la verifica continua dei processi e dei risultati in termini di insegnamento/apprendimento, di gestione del personale, di impatto sul territorio e di efficacia/efficienza finanziaria, poiché l'autovalutazione rientra nella pianificazione generale delle attività;
- La possibilità di sviluppare e valorizzare le competenze del proprio personale e i processi richiesti per la realizzazione dei servizi;
- Gli strumenti per pianificare le azioni di miglioramento e di innovazione dei processi chiave;
- L'efficacia delle scelte effettuate, poiché le decisioni sono assunte anche sulla base dei dati forniti dall'autovalutazione.

Inoltre, la possibilità di incentrare l'attenzione solo su alcuni criteri e/o fattori contenuti nella *Griglia di Autovalutazione*, consente ai piccoli e ai grandi Organismi erogatori d'Istruzione e Formazione Professionale, iniziale, superiore o permanente, di scegliere ciò che essi considerano rilevante rispetto alle strategie messe in atto, ai processi ed alle risorse impegnate ed agli obiettivi perseguiti. La Guida all'Autovalutazione si divide in **tre Parti**.

**La Prima Parte** è dedicata a descrivere brevemente la storia e le origini del Dispositivo di Autovalutazione ed illustra il significato e l'organizzazione del processo di Autovalutazione che deve supportare l'applicazione del Dispositivo.

**La Seconda Parte** contiene le Linee Guida per l'applicazione del Dispositivo e lo strumento operativo per raccogliere le informazioni relative alle Organizzazioni d'Istruzione e di formazione Professionale.

**La Terza Parte** propone una breve sintesi dei principali modelli e dispositivi di assicurazione qualità applicati a livello nazionale.

Più in particolare **la Prima Parte si articola nei seguenti Capitoli**:

Il **Primo Capitolo** della Guida, *Quale concezione della Qualità*, espone alcuni concetti fondanti su cui poggia l'approccio Qualità sottostante la Guida di Autovalutazione.

Il **Secondo Capitolo**, dedicato al *Quadro Comune di Riferimento Europeo per la Garanzia della Qualità e l'Autovalutazione*, delinea in sintesi la storia ed il senso del lavoro svolto nell'ambito del Quadro Comune, il risultato conseguito e descrive il ruolo che l'Autovalutazione dovrebbe assumere nell'Organizzazione per consentire un'efficace applicazione del Dispositivo qui presentato.

Nei **Capitoli dal Terzo all'Ottavo**, mirati al *Processo d'Autovalutazione*, si disegna il ciclo completo dell'attività di Autovalutazione di un'Organizzazione: dai prerequisiti che l'Organizzazione sarebbe auspicabile avesse, alla preparazione del processo, dalla sua attuazione alla definizione delle aree organizzative prioritarie sulle quali intervenire, dalla valutazione esterna al miglioramento continuo. L'ordine degli argomenti trattati segue la logica del processo di autovalutazione.

La **Seconda Parte** contiene le risorse concettuali e strumentali che definiscono il Dispositivo operativo d'Autovalutazione. In particolare, è dedicata a descrivere le *Linee guida per l'applicazione della Griglia di Autovalutazione*, che illustrano nel dettaglio i Criteri di Qualità del Dispositivo, adattato al contesto italiano a seguito della sperimentazione in alcuni Organismi che erogano Istruzione e Formazione Professionale, e forniscono suggerimenti circa gli indicatori da considerare, le modalità di raccolta delle informazioni ed il sistema di calcolo dei valori da attribuire ai Criteri.

Un glossario sui termini maggiormente utilizzati all'interno della Guida e del dispositivo chiude la Seconda parte del volume.

La **Terza Parte** del volume ha l'obiettivo di fornire al valutatore indicazioni rispetto allo scenario di riferimento nazionale ed europeo dei principali modelli di assicurazione qualità entro cui si situa il dispositivo di autovalutazione proposto.

Infine, al volume è allegato un CD Rom contenente un foglio di lavoro excel con un sistema di calcolo dei punteggi che può essere utilizzato nell'applicare la griglia di autovalutazione.

*prima parte*  
l'origine del dispositivo  
e il significato dell'autovalutazione



# QUALE CONCEZIONE DELLA QUALITÀ

La Guida vuole essere un dispositivo che, attraverso la strategia dell'autovalutazione, promuove e sviluppa negli Organismi d'Istruzione e di Formazione Professionale un approccio alla Qualità che sia pertinente rispetto alla natura di tali organismi ed alle caratteristiche dei servizi offerti, ossia l'istruzione e la formazione professionale. Preliminare all'attivazione del processo di autovalutazione ed all'utilizzo della Guida è l'esigenza di rendere esplicito lo sfondo concettuale a cui essa si ispira e in cui si situa questo processo. Si tratta di delineare, seppure con tratti sintetici, alcune coordinate fondamentali della concezione della Qualità alla quale la Guida fa riferimento, tenuto conto del contesto italiano nel quale essa viene trasferita e per il quale è stata adattata ed arricchita.

Come si è detto nell'*Introduzione*, la Guida assume due cornici di riferimento entro cui collocare i criteri e gli indicatori di Qualità proposti:

- La "*Carta Qualità della formazione professionale iniziale per giovani dai 14 ai 18 anni*" prodotta nel novembre 2003, con il coordinamento dell'Isfol, dai maggiori Organismi Nazionali di Formazione Professionale;
- L'*"European Common Quality Assurance Framework"*<sup>7</sup> con il relativo Report prodotto dal *Technical Working Group on Quality in VET* che si ispira all'approccio Qualità delineato dal sistema europeo di Qualità Totale che è l'*EFQM (European Foundation for Quality Management)*.

La concezione della Qualità, espressa in questi due dispositivi, si può sintetizzare in cinque concetti fondanti:

- **Riconoscere la centralità della persona**, intesa sia come discente, sia come docente, sia come operatore, sia come qualsiasi altro attore coinvolto nella realizzazione dell'offerta di Istruzione e di Formazione Professionale. È importante infatti porre al centro dell'attenzione formativa ed educativa la persona del discente, per promuovere la consapevolezza di sé come soggetto portato-

---

7 Op. cit.

re di valori e dotato di potenzialità cognitive ed affettive, valorizzando le differenze individuali, culturali e di genere ma anche garantendo una sostanziale uguaglianza di opportunità. L'attenzione deve, inoltre, ricadere sulle prerogative e sulle potenzialità dei docenti e degli operatori, dando risposte positive alle attese di sviluppo personale e di partecipazione sociale. *Riconoscere la centralità della persona* vuol dire offrire ai soggetti sociali, presenti nel territorio e portatori di interessi verso le attività di formazione, opportunità di confronto e di coinvolgimento nella progettazione ed erogazione di servizi formativi. Vuol dire anche contribuire con l'offerta formativa a migliorare la Qualità della vita nel contesto territoriale in cui opera l'Organismo formativo.

- **Impegnare i ruoli dirigenziali in politiche trasparenti e condivise**, orientate a sviluppare una cultura dell'organizzazione incentrata sui concetti fondanti della Qualità, a creare occasioni e condizioni per realizzare la partecipazione e l'iniziativa dei discenti e dei diversi attori coinvolti, a promuovere il lavoro di rete con i Soggetti Istituzionali, sociali e produttivi presenti nel territorio, a diffondere nell'organizzazione le condizioni e le motivazioni necessarie ad un apprendimento costante per migliorare processi e risultati, curando la formazione e la valorizzazione di chi opera nell'Organizzazione stessa.
- **Esplicitare e formalizzare i processi-chiave** necessari ad offrire servizi formativi rispondenti alla varietà della domanda dell'utenza ed alle caratteristiche del territorio. Occorre garantire che siano definite le responsabilità, i ruoli, i flussi delle informazioni, la pianificazione tempestiva delle attività in un'ottica di prevenzione delle disfunzionalità e di contenimento degli sprechi, il controllo costante delle attività finalizzato al miglioramento continuo.
- **Creare un clima di dialogo e di partecipazione** che consenta agli attori impegnati nei diversi processi di essere parte attiva nel funzionamento dell'Organizzazione, nella costruzione delle strategie di risposta alla domanda d'istruzione e di formazione del territorio, nella definizione delle iniziative di miglioramento continuo dei processi e dei prodotti formativi.
- **Insiediare, rafforzare e sviluppare una cultura del miglioramento continuo** che si fondi sull'apprendimento permanente da parte di tutti gli attori impegnati nel progettare ed erogare i servizi formativi. Ciò significa incoraggiare le proposte di miglioramento, creare gruppi di lavoro finalizzati ad affrontare e risolvere problemi organizzativi e formativi, pianificare opportunità di riflessione sulle diverse attività, adottare un approccio di autovalutazione sistematica che consenta di prendere le decisioni significative sulla base di controlli e di verifiche.

Questi concetti-chiave non vogliono essere, come è ovvio, degli obiettivi da conseguire in tempi definiti da parte degli Organismi di Istruzione e di Formazione Professionale ma, come si è detto, costituire una cornice di riferimento, uno scenario di sfondo che dà senso alle scelte ed all'impegno degli attori dell'Organizzazione. Essi rappresentano l'orizzonte entro cui si situa il Dispositivo ed il Processo di Autovalutazione qui proposto.

## capitolo 2

# IL QUADRO DI RIFERIMENTO COMUNE EUROPEO PER LA GARANZIA DELLA QUALITÀ E L'AUTOVALUTAZIONE

### 2.1 Il Quadro Comune di Riferimento Europeo

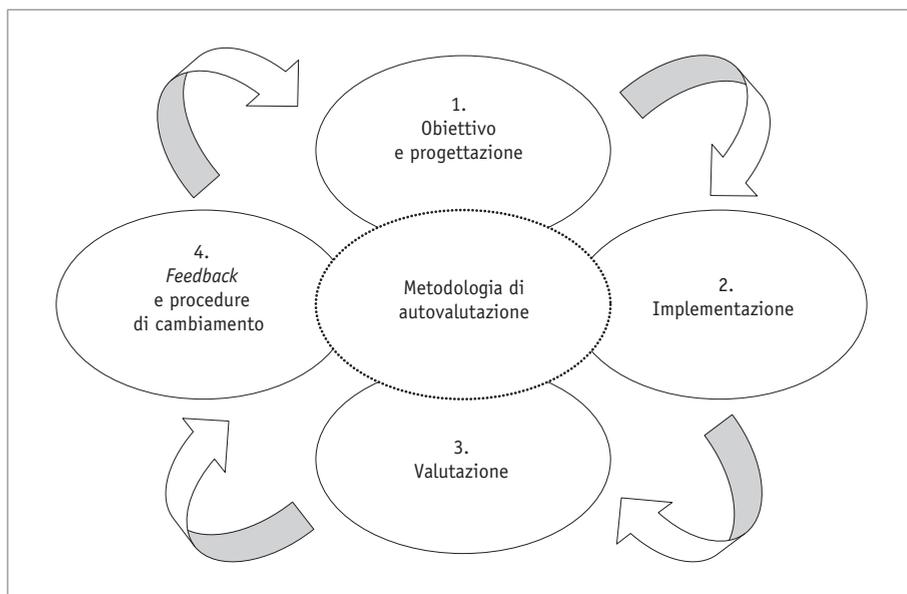
Il Quadro Comune Europeo per la garanzia della Qualità (*Common Quality Assurance Framework - CQAF*) costituisce il risultato più significativo, prodotto dalla cooperazione degli Stati membri nel corso del 2003, all'interno del Gruppo Tecnico di Lavoro della Commissione Europea con l'intento di incrementare la trasparenza e la consistenza delle iniziative di politica formativa, rispettando le responsabilità degli Stati nello sviluppare e migliorare i propri Sistemi di Istruzione e di Formazione Professionale, valorizzandone le specificità.

Il *CQAF*, in quanto risultato condiviso, può essere ulteriormente sviluppato attraverso il dialogo tra gli Stati e lo scambio delle conoscenze fondate sull'analisi delle migliori pratiche. È il presupposto per creare solide basi per incrementare il dibattito tra i diversi attori, l'apprendimento reciproco e l'elaborazione di nuove proposte condivise.

Il *CQAF*, nella sua struttura essenziale, adotta il Ciclo della Qualità, orientato al miglioramento continuo, come fondamento su cui sviluppare il Dispositivo d'Autovalutazione ed appoggiare la conseguente metodologia. Esso può essere sintetizzato graficamente nel modo seguente:

*2.1 Il Quadro  
Comune di  
Riferimento  
Europeo*

Figura 1  
Le fasi  
fondamentali del  
Quadro di  
riferimento  
comune europeo  
per la garanzia  
della qualità



Il CQAF si articola in:

- **Una strategia di riferimento** che, così come descritto nella figura precedente, prevede quattro passaggi fondamentali, finalizzati alla ricerca di risultati ottimali, attraverso i quali dovrebbe essere gestito qualsiasi processo organizzativo e si dovrebbero affrontare situazioni e problemi:
  - la definizione degli *output*, dei risultati attesi, degli obiettivi da conseguire, di un piano che li traduca in azioni ed individui le condizioni di massima necessarie per il loro conseguimento;
  - l'implementazione del piano, ossia l'attuazione delle strategie, l'individuazione e gestione delle risorse umane, l'attivazione delle condizioni organizzative necessarie per affrontare la situazione e risolvere i problemi;
  - il controllo, ossia la valutazione del prodotto realizzato, del conseguimento parziale o totale dei risultati previsti, con la relativa analisi dei fattori che sono responsabili del mancato esito positivo;
  - il consolidamento, la valorizzazione e la diffusione dei risultati conseguiti, ovvero la pianificazione delle azioni che intervengano sui punti di debolezza, per il cambiamento ed il miglioramento dei processi e dei risultati.
- **Una Metodologia d'autovalutazione** che pone al centro di questa strategia di miglioramento continuo il processo di autovalutazione, combinato con un momento di verifica realizzato da soggetti esterni all'organizzazione.
- **Un Sistema di monitoraggio**, che dovrebbe essere definito a livello nazionale e/o regionale associato se possibile a momenti di *Peer review*
- **Un Dispositivo di rilevazione e misurazione**, costituito da una Griglia contenente un set di Criteri e di Indicatori ed un sistema di attribuzione e di calcolo dei

valori rilevati nell'applicazione della Griglia alla Struttura di Istruzione e di formazione.

La Metodologia è l'elemento centrale del Modello. Infatti, ciascuno dei quattro passi sopra descritti implica, alla base, alcune scelte metodologiche.

In fase di definizione di un approccio alla Qualità, un Organismo erogatore o un Sistema di Istruzione e Formazione Professionale possono scegliere tra metodi diversi, imperniati sull'iniziativa delle singole Strutture formative ovvero su decisioni assunte e governate dal centro.

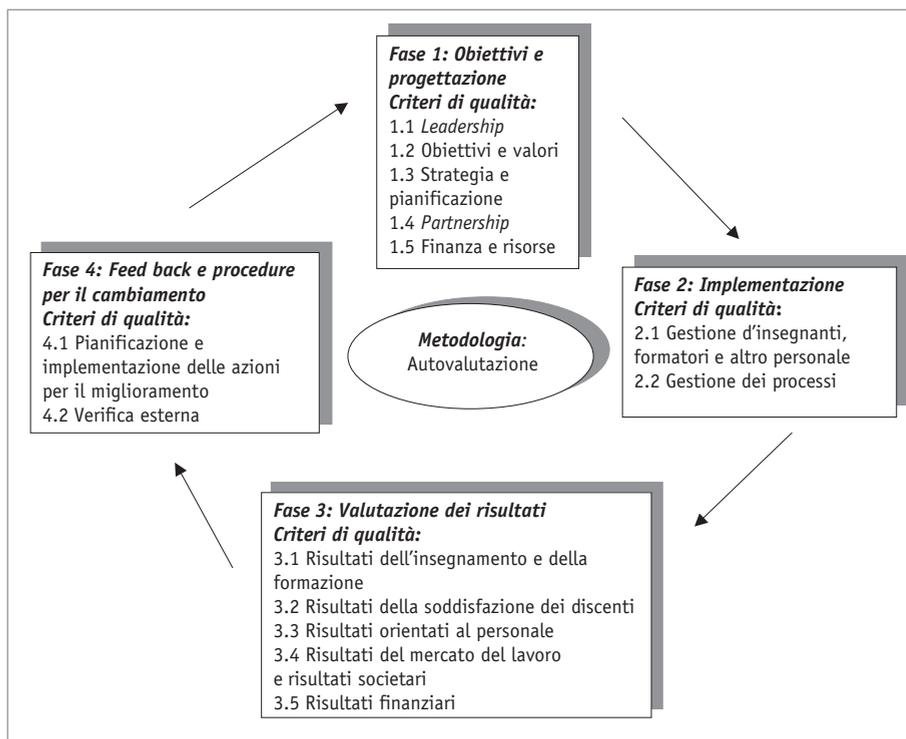
Se le decisioni sono centralizzate, le direttive devono essere dettagliate e la concezione della Qualità deve essere definita e prescrittiva. In tale caso sono richieste norme e misure di controllo da applicare per assicurare la coerenza e la compattezza del sistema.

Una metodologia basata sull'autovalutazione lascia invece spazio all'iniziativa della singola Struttura formativa nella definizione della specifica visione della Qualità, nella determinazione dei criteri e degli strumenti di verifica.

La metodologia dell'**Autovalutazione** valorizza il decentramento delle decisioni, l'autonomia delle Strutture formative in un quadro territoriale di Sistema formativo e **chiede all'Organismo erogatore d'Istruzione e Formazione Professionale di centrare l'attenzione sul conseguimento dei risultati attesi, sui processi e sulle risorse messe in atto, adottando specifici criteri di qualità, ma non indica le modalità tecniche e le soluzioni operative su come tali risultati dovranno essere conseguiti.**

Le fasi costitutive del CQAF sono state tradotte dal Gruppo Tecnico di Lavoro (TWG) in un Dispositivo di Autovalutazione che si articola in una serie di Criteri, derivati dai Modelli valutativi più sperimentati e diffusi in Europa, criteri che sono qui di seguito indicati e graficamente rappresentati. Compito di questa Guida è di descrivere, analizzare, rendere applicabile questo Dispositivo di Autovalutazione.

Figura 2  
il dispositivo di  
autovalutazione  
derivato dal CQAF



Da un confronto tra il *Quadro di Riferimento Comune Europeo* (Figura 1) e la rappresentazione grafica del *Dispositivo di Autovalutazione* (Figura 2) si possono notare analogie e continuità.

Il Dispositivo appare come lo sviluppo e l'articolazione del *Quadro di Riferimento Europeo* applicato ad una struttura organizzativa complessa.

Il *Quadro Europeo* è prevalentemente una matrice di riferimento, una modalità di funzionamento della *mente-in-situazione* che intende affrontare un problema, analizzarlo, risolverlo ed introdurre la soluzione nel contesto di riferimento per migliorarlo. Esso si sviluppa attraverso le fasi classiche previste per la soluzione di un problema<sup>8</sup>. È un metodo d'indagine e d'intervento che è stato introdotto dalla strategia della *Qualità Totale* ed è supportato da strumenti operativi<sup>9</sup>.

Il Dispositivo rappresenta la contestualizzazione del *Quadro di Riferimento Europeo* rispetto ad un sistema organizzativo articolato e complesso ed è stato tra-

8 Le fasi sono: individuazione di un problema, raccolta dei dati per riformularlo correttamente ed elaborazione di un disegno di soluzione (*Plan*), messa alla prova dell'ipotesi, ossia sua attuazione (*Do*), verifica dell'ipotesi, ossia messa a confronto tra disegno di soluzione e risultato della prova (*Check*), standardizzazione della soluzione se la verifica è risultata positiva (*Act*).

9 "L'approccio ai problemi richiede l'impiego di un metodo di indagine potente. La *Qualità Totale* ha sviluppato il metodo PDCA: *Plan, Do, Check, Act*". A. Galgano, *Sette strumenti manageriali della Qualità Totale. L'approccio qualitativo ai problemi*. Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 1994, pag. 27.

sformato in un *approccio strutturato di valutazione*. Perciò è stato arricchito da *Criteri di valutazione*, che sono i sensori attraverso i quali raccogliere informazioni e dati di un'organizzazione per poterli valutare in un'ottica di Qualità. Ciascuno di questi Criteri, a sua volta, è stato articolato in un insieme d'*Indicatori*, che sono stati tradotti in una *Griglia di osservazione/rilevazione* ed in un *Sistema di attribuzione e di calcolo dei punteggi* assunti dalle attività rilevate con la Griglia. Entrambi gli approcci, comunque, sono finalizzati al miglioramento continuo di un'organizzazione.

**Il Dispositivo rappresentato nella figura 2, rivisitato rispetto alle caratteristiche specifiche assunte nel nostro Paese dal Sistema d'Istruzione e di Formazione Professionale, è descritto nel dettaglio nella Seconda Parte di questa Guida, dedicata all'applicazione delle Linee Guida del Dispositivo.**

## 2.2 Il ruolo dell'autovalutazione nell'organizzazione della Struttura formativa

Il processo di autovalutazione è un'attività complessa che richiede l'integrazione di diversi fattori, sia gestionali che tecnici. Nel proporre l'utilizzo e la diffusione di un dispositivo e degli strumenti per l'autovalutazione occorre chiarire il senso e le finalità di questo processo, che gli attori in esso impegnati devono aver fatto propri. A tale scopo si è preso spunto da quanto già proposto a livello nazionale<sup>10</sup> per l'autovalutazione delle scuole, individuando alcuni principi fondamentali sottesi all'applicazione corretta di questo processo all'interno delle strutture formative.

Il dispositivo illustrato nelle pagine seguenti richiede, infatti, che la funzione di autovalutazione risponda alle seguenti esigenze:

- *Integrare la valutazione nel processo decisionale della struttura formativa.* L'attività di valutazione non deve essere percepita come esercizio fine a se stesso, destinato a produrre un *Report finale* più o meno interessante. La valutazione deve costituire una componente fondamentale del processo di gestione strategica complessivo della struttura e rappresentare un punto di riferimento sia per la definizione iniziale degli obiettivi da raggiungere (che va fatta sulla base dell'analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza ma anche delle nuove strategie che si intende attuare), sia per la verifica del loro raggiungimento (che è propedeutica alla successiva revisione degli obiettivi e del progetto dell'Organismo).
- *Integrare la valutazione interna con la valutazione esterna.* La prima garantisce il coinvolgimento degli operatori dell'Organismo d'Istruzione e di Formazione, che è indispensabile per innescare i processi di miglioramento; la seconda il rigore e l'oggettività del giudizio. In mancanza di soggetti esterni (ispettori,

<sup>10</sup> In particolare a livello nazionale si è partiti dal modello contenuto nel volume di Giorgio Allulli, *Le misure della Qualità*, Ed. SEAM, Roma, gennaio 2000.

consulenti, osservatori, ecc.) che possano garantire quest'ultima, è necessario ancorare la valutazione interna ad indicatori il più possibile oggettivi, che permettano il confronto delle *performance* dell'Organismo con quelle di altre Organizzazioni<sup>11</sup> oppure con gli indicatori locali, regionali o nazionali, evitando così il rischio di una analisi prevalentemente autoreferenziale.

- *Integrare l'analisi qualitativa con l'analisi quantitativa.* La valutazione non si esaurisce nella raccolta delle informazioni attraverso le griglie proposte nella Guida. Infatti, al fine di ottenere una valutazione completa e corretta occorre fare in modo che l'analisi qualitativa, effettuata attraverso l'autovalutazione e l'utilizzo delle griglie proposte nella Guida, sia svolta a partire dall'analisi dei dati quantitativi precedentemente rilevati.
- *Integrare la valutazione nell'organizzazione della Struttura.* La valutazione non va considerata come un esercizio da svolgere episodicamente, sulla spinta di qualche fattore contingente, ma deve rappresentare un'attività permanente e trasversale dell'Organismo, per la quale vengono predisposte un'organizzazione, un'attrezzatura ad hoc (banche dati, gruppi stabili di valutazione, competenze, ecc.) e risorse adeguate.
- *Integrare le diverse tecniche e modalità di raccolta dell'informazione ai fini valutativi.* L'autoanalisi dell'Organismo richiede, oltre alla predisposizione di strumenti di rilevazione (questionari, test, griglie per l'osservazione diretta, griglie per l'analisi qualitativa), anche la costituzione di banche dati. L'utilizzazione dei diversi strumenti va raccordata all'interno di uno schema unitario di raccolta e di classificazione dell'informazione.
- *Estendere l'attività di valutazione a tutti i processi ed a tutte le risorse che determinano la realizzazione dei risultati (formativi, finanziari e di impatto territoriale).* Le ricerche e le esperienze internazionali e nazionali mettono in evidenza la necessità di non fermarsi alla rilevazione dell'informazione sul prodotto finale, ma di prendere in considerazione in modo integrato tutti i processi che lo generano e le risorse (umane, materiali, tecnologiche, finanziarie, ecc.) che sono state impegnate.
- *Assicurare che l'attività di valutazione sostenga il processo decisionale e garantisca la trasparenza dei risultati ottenuti.* Il processo dell'autoanalisi deve essere non solo legittimato e sostenuto dalla Direzione dell'Organismo ma assumere questa come destinataria finale delle proprie conclusioni. Inoltre i risultati dovrebbero essere condivisi da tutte le risorse interne e resi pubblici anche all'esterno dell'Organismo, per rendere conto alle famiglie, ai soggetti sociali interessati ed alla comunità delle *performance* conseguite.
- *Separare con chiarezza i ruoli di chi gestisce il processo di valutazione e quelli di chi gestisce l'Organismo.* I soggetti incaricati di condurre il processo di valutazione non devono cadere nell'errore di considerarsi essi stessi come sogget-

---

11 Vedi il riferimento al *Benchmarking* nel Cap.5 *Il Processo di autovalutazione*.

ti “decisori”. Il loro compito è quello di condurre l’attività di valutazione, non di indirizzare e governare l’Unità Formativa.

*2.2 Il ruolo  
dell’autovaluta-  
zione  
nell’organizza-  
zione della  
Struttura  
formativa*

A questi principi fondamentali si dovrà ispirare l’Organismo che intende mettere in pratica il Dispositivo di Autovalutazione descritto nelle pagine seguenti, ricordando che la sua applicazione induce l’organizzazione ad avviare **un processo di apprendimento organizzativo** - che non si conclude con la fine dell’autovalutazione perché permette di riformulare le scelte, diventando una pratica permanente - finalizzato ad individuare le azioni che portano al conseguimento di migliori risultati per i singoli processi e per tutta l’organizzazione.

Se il Dispositivo è applicato attribuendo all’autovalutazione il ruolo ed i significati sopra indicati, il Dispositivo stesso diventa una risorsa di progettazione strategica dell’organizzazione della Struttura formativa, di governo e di monitoraggio delle scelte fondamentali, oltre che, naturalmente di autovalutazione.



## capitolo 3

# I PREREQUISITI DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

In questo capitolo sono esposti i passi necessari per introdurre ed avviare l'attività di autovalutazione in un'Organizzazione di Istruzione e di Formazione Professionale, integrandola in essa come processo fondamentale e mettendo in pratica i concetti ispiratori precedentemente presentati<sup>12</sup>.

In linea di principio, per nessuna Struttura esistono ostacoli insormontabili alla progettazione e all'implementazione dell'autovalutazione. Ogni Organismo, pubblico o privato, che eroga Istruzione o Formazione, può decidere di condurre un processo d'autovalutazione, ma prima di avviarlo è opportuno che prenda in considerazione alcune questioni.

### 3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"

Per stabilire se l'autovalutazione sia il metodo appropriato per attivare un processo di miglioramento in un Organismo erogatore d'Istruzione e Formazione Professionale, è opportuno prendere in considerazione almeno sei questioni:

- La *mission* e i valori di riferimento dell'Organismo
- L'impegno di chi lo governa e lo coordina
- Il grado d'autonomia di cui gode il personale
- Il clima di partecipazione e di dialogo
- La possibilità di raccogliere elementi di riscontro oggettivi (evidenze)
- Il tempo e le risorse disponibili

L'autovalutazione è efficace:

- Negli Organismi nei quali la Direzione ha una visione chiara dei compiti fondamentali che le competono e si impegna a prendere parte attivi al processo di valutazione;

*3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"*

<sup>12</sup> Vedi Capitolo 2 *Il Quadro Comune di Riferimento Europeo e l'Autovalutazione*, paragrafo 2.2 *Il ruolo dell'Autovalutazione nell'Organizzazione*.

3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"

- Quando il personale in esso impegnato ha un notevole grado di autonomia nello svolgimento del proprio lavoro e si crea un clima di dialogo e di rispetto reciproco;
- Quando si basa su evidenze, rilevate costantemente, e non soltanto sulla pratica di qualche colloquio o sulla narrazione di qualche episodio;
- Quando le vengono dedicati tempo e risorse affinché possa liberare nuove risorse, distribuendole in modo mirato ed adeguato.

Se queste condizioni non fanno parte della cultura di un Organismo erogatore, potrebbe essere difficile introdurre l'autovalutazione ed affrontare tutte le sfide di cambiamento organizzativo. D'altronde, se questa è la situazione, l'esigenza di un cambiamento è evidente.

Per consentire di decidere se l'autovalutazione sia necessaria, riportiamo di seguito una descrizione dettagliata delle sei questioni precedentemente indicate.

**La mission e i valori** sono i principi che guidano l'Organizzazione. Occorre essere consapevoli del "perché operiamo", "dove vogliamo andare", "quali sono i codici di comportamento da adottare". La conoscenza di questi elementi costituisce la base per la cooperazione e per la comprensione reciproca all'interno dell'Organizzazione e, quindi, la base per raggiungere il consenso sul processo d'autovalutazione. Secondo l'esperienza di molte Organizzazioni, un processo d'autovalutazione promuove o rafforza il dibattito sulla definizione, sulla condivisione, sulla revisione della *mission*, della *vision* e dei valori.

**L'impegno della Direzione** è essenziale per il successo del processo d'autovalutazione, divenendo una pratica fondamentale della gestione di un Organismo erogatore. Il *management* deve avere una visione chiara delle attività strategiche che competono ad un Organismo, della sua ragion d'essere, della *vision* e della filosofia organizzativa che è alla base degli obiettivi e delle strategie. Condurre un'autovalutazione può essere difficile, ma la Direzione può agevolarne l'avvio e l'implementazione impegnandosi visibilmente sui seguenti punti chiave:

- Definire una politica della Qualità, che sia chiara e comprensibile;
- Organizzare la Struttura formativa definendo ruoli, responsabilità e relazioni;
- Assicurare la disponibilità delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie necessarie al funzionamento dei servizi;
- Progettare e governare le strategie dell'Organismo d'Istruzione e di Formazione;
- Definire le modalità di comunicazione con i destinatari interni ed esterni dei servizi formativi;
- Monitorare costantemente i risultati parziali e finali delle attività formative e comunicarli a tutto il personale;
- Coinvolgere il personale sulle decisioni strategiche, fornendo informazioni essenziali, precise e comprensibili;
- Attivare un miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità attraverso riesami periodici (*follow-up*).

**L'autonomia** è una condizione necessaria per il successo dell'autovalutazione. Essa si può riferire alla pianificazione, alla realizzazione ed alla revisione del proprio lavoro, ma può anche coinvolgere la propria autovalutazione. L'autonomia può riguardare l'intero organismo, singoli comparti, oppure una singola funzione/ruolo (formatori, tutor, coordinatori, etc.). Difficilmente gli Organismi riconosceranno al personale la totale autonomia di decidere in merito a "ciò che deve essere fatto" ed al "perché deve essere fatto". Più facilmente la riconosceranno in relazione a "come fare" una certa attività. E, comunque, questo livello d'autonomia consente di prendere sul serio l'autovalutazione.

Inoltre, il conseguimento di un più alto grado di protagonismo e d'iniziativa del personale costituisce uno degli obiettivi dello stesso processo di autovalutazione.

L'autovalutazione conferisce allo *staff* i poteri necessari per valutare, sviluppare e migliorare le proprie attività. Essa, quindi, è alla base di una buona *performance*.

**Il dialogo** è una condizione necessaria per l'attivazione dell'autovalutazione ma è anche un risultato del processo. Il dialogo dovrebbe essere condotto in un clima di relazioni aperte e franche, nell'accettazione delle divergenze e nel rispetto del lavoro di ciascuno. Dovrebbe poggiare su un forte senso di fiducia in se stessi e di identità professionale del *management*, dei formatori, dei docenti e di tutto il personale e sull'impegno a condividere metodi ed esperienze.

**Gli elementi di riscontro oggettivi** (le evidenze) sono le fondamenta del processo decisionale. Se la documentazione inerente alle attività svolte ed ai risultati conseguiti non esiste o non è facilmente reperibile, la sua creazione deve costituire una delle aree prioritarie di miglioramento. L'attuazione di dispositivi per la misurazione dei risultati è uno degli esiti della prima applicazione del processo di autovalutazione.

**Il tempo e le risorse** impegnate devono essere adeguate alle attese che sono rivolte all'autovalutazione e costituiscono un chiaro indicatore della volontà della Direzione di investire su questo processo.

### **3.2 Idoneità dell'autovalutazione per le diverse tipologie di strutture formative**

L'autovalutazione è adatta a qualsiasi Organismo. Può essere condotta in un comparto oppure in un'area organizzativa dotata di responsabilità diretta (autonomia) rispetto al *budget* ed al personale, ma i migliori risultati si riscontrano quando è l'intero Organismo ad essere coinvolto. In caso contrario, poiché molte delle aree di miglioramento considerate nel processo di autovalutazione sono collegate al resto dell'Organizzazione, l'autovalutazione non avrà un forte impatto perché non necessariamente indurrà il resto dell'Organizzazione a modificare le proprie pratiche.

Come è già stato sottolineato, il processo d'autovalutazione qui descritto s'ispira all'approccio del "Quadro di Riferimento Comune Europeo per la Garanzia della Qualità" e segue una procedura consolidata, attraverso le quattro fasi sin-

*3.1 Le condizioni preliminari, ovvero "siamo pronti per l'autovalutazione?"*

*3.2 Idoneità dell'autovalutazione per le diverse tipologie di strutture formative*

3.2 Idoneità  
dell'autovalutazio-  
ne per le diverse  
tipologie di  
strutture  
formative

tetizzate nella Figura 2 “Il Dispositivo di Autovalutazione”, e generalizzabile a qualsiasi attività organizzativa:

- Definizione di un progetto ovvero di un obiettivo strategico da perseguire;
- Implementazione delle azioni previste, coinvolgendo gli insegnanti, i formatori e/o altro personale sulla base delle risorse disponibili;
- Valutazione dei risultati ottenuti;
- Elaborazione del *feedback* in termini di cambiamento e di miglioramento continuo.

3.3 Il grado di  
coinvolgimento  
della Direzione  
nel processo di  
autovalutazione

### **3.3 Il grado di coinvolgimento della Direzione nel processo di autovalutazione**

Il coinvolgimento della Direzione deve essere forte e visibile all'interno dell'organizzazione. Senza il coinvolgimento del *management*, l'organizzazione non avrà alcun motivo di decidere di condurre una seria autovalutazione. Nessun approccio alla Qualità ha mai avuto esito positivo senza il coinvolgimento e l'impegno costante del *management*, che viene informato degli sviluppi del processo valutativo e si mette in gioco nei momenti cruciali.

## capitolo 4

# ORGANIZZAZIONE DELL'AUTOVALUTAZIONE

I processi di sviluppo e di valutazione provocano nel contesto organizzativo, in cui si svolgono, una serie di reazioni. In prima battuta, si manifesta sovente una sorta di rifiuto di fronte all'introduzione del processo, cui fa seguito una fase di resistenza, in cui il processo d'autovalutazione è percepito come "non idoneo per la propria area di lavoro". Se si supera questa fase, inizia la fase esplorativa. Si prova a scoprire come il processo può essere utilizzato ed implementato nella pratica. Infine, nella fase d'impegno e d'assunzione di responsabilità, le persone si coinvolgono nel processo.

Per portare a termine con successo l'autovalutazione, queste fasi devono essere note e riconosciute come reazioni naturali da affrontare e superare.

### 4.1 Impegno

4.1 Impegno

Prima di avviare un progetto d'autovalutazione, la Direzione dell'Organismo deve dare disposizioni circa l'organizzazione e l'assegnazione delle risorse necessarie per condurre la valutazione e condividerle con le persone direttamente interessate. È necessario, inoltre, che sottoponga a discussione l'obiettivo della valutazione e le azioni che si intendono intraprendere al termine di essa.

È consigliabile che tutti i membri del *team manageriale* sperimentino autonomamente il processo d'autovalutazione, prima di disporre che la stessa sia condotta da un gruppo ristretto o dall'intero *staff*. La sperimentazione del processo *inter pares* favorisce una comprensione diretta dei punti di forza, delle aree da migliorare, dei problemi da affrontare; inoltre facilita i *manager* nello svolgere la funzione di guida del processo.

### 4.2 Nomina di un Capo progetto

4.2 Nomina di un  
Capo progetto

È consigliabile che sia affidato ad una sola persona il coordinamento del processo d'autovalutazione per evitare che nell'Organizzazione si crei confusione.

Il Capo progetto partecipa alle riunioni del *management* quando è all'ordine del giorno l'autovalutazione ed ha il compito, tra l'altro, di:

- raccogliere (con modalità concordate con la Direzione) e trasmettere tutte le informazioni e i documenti necessari al gruppo di autovalutazione
- fornire assistenza creando i contatti adeguati
- far circolare le informazioni all'interno del gruppo
- organizzare le riunioni
- promuovere scambi e confronti, ecc.

#### 4.3 Creazione del Gruppo di valutazione

### 4.3 Creazione del Gruppo di valutazione

I compiti affidati al Gruppo d'autovalutazione possono variare in funzione delle dimensioni dell'Organizzazione e in relazione alle decisioni della Direzione. In linea di massima il Gruppo ha il compito di applicare con intelligenza e competenza il Dispositivo d'autovalutazione, utilizzando l'apposita Griglia (vedi *Seconda Parte*). Ciò presuppone che esso conosca in modo approfondito il Dispositivo ed abbia a disposizione tutte le informazioni (dati, documenti, risultati di interviste) necessarie e funzionali agli *item* della Griglia, precedentemente raccolte dal Capo progetto (vedi punto precedente). Tuttavia la Direzione, assieme al Capo progetto, può decidere di affidare al Gruppo anche compiti di raccolta di alcuni dati, per esempio quelli inerenti alle interviste da compiere ad attori interni o esterni all'Organizzazione.

Nel Capitolo successivo si descrivono nel dettaglio le attività che il Gruppo svolge nell'applicare il Dispositivo d'autovalutazione.

Qui di seguito sono riportate le diverse configurazioni che il Gruppo può assumere in relazione alle dimensioni delle Organizzazioni.

#### ***In una grande Organizzazione***

I criteri, abitualmente utilizzati per la costituzione del Gruppo d'autovalutazione, prevedono la formalizzazione di un gruppo *ad hoc*, per quanto possibile *ristretto ed al tempo stesso rappresentativo* dei diversi settori/livelli dell'Organizzazione, in grado quindi di compiere un'analisi accurata e dettagliata dell'Organizzazione. È importante scegliere i partecipanti sulla base di:

- *la motivazione a lavorare in attività valutative*
- *le competenze personali* (p.e. capacità analitiche, relazionali, comunicative, collaborative, ecc.)
- *le competenze organizzative* (conoscenza dell'area organizzativa di appartenenza).

In linea di massima il Gruppo di autovalutazione dovrebbe essere composto da:

- *il Capo Progetto*, responsabile del governo e dell'attività del gruppo
- *il Coordinatore di Progetto* che svolge una funzione di animatore ed attivatore di gruppo
- *il Responsabile Assicurazione Qualità* (se la Struttura è certificata secondo le norme ISO) o *il Responsabile del Sistema di Accreditamento*
- *un rappresentante di ciascuna area organizzativa.*

Il coordinamento potrebbe anche essere affidato al Capo Progetto. Qualora la Direzione lo ritenesse opportuno, potrebbe essere prevista la figura del Coordinatore di Progetto, scelta tra i membri del Gruppo, eventualmente nominata dagli stessi partecipanti. Il Coordinatore è responsabile del regolare andamento di tutte le riunioni del gruppo, in stretta collaborazione con il Capo Progetto se le due funzioni non sono svolte dalla stessa persona.

#### ***In una grande Organizzazione con comparti autonomi***

I grandi Organismi formativi possono in taluni casi conferire ai loro comparti un grado elevato d'autonomia e considerarli come entità indipendenti, chiamate a decidere autonomamente sulle modalità di conduzione della propria autovalutazione. In questo caso, sarà necessario creare gruppi di lavoro per ogni comparto, con i relativi coordinatori, e garantire una forte regia da parte della Direzione. I risultati saranno comunicati al *management* dell'Organismo erogatore che avrà il compito di coordinare tutte le azioni, in coerenza con un piano aziendale generale, e di assicurare che i diversi comparti mettano in atto politiche e strategie di miglioramento non contraddittorie rispetto a quelle definite dall'Organismo stesso.

#### ***In una piccola Organizzazione o in un comparto organizzativo***

Se un Organismo o un comparto che conduce l'autovalutazione si compone di non più di 20 persone, non è necessario prevedere un gruppo *ad hoc* d'autovalutazione, in quanto tutti gli attori possono essere coinvolti nel processo. È la Direzione che deve decidere se tutto il personale può prendere parte al processo, producendo così un forte impatto sullo sviluppo della struttura. Se si decide invece di coinvolgere soltanto una parte del personale, la procedura da seguire sarà simile a quella adottata in una grande Organizzazione.

### **4.4 Informazione e coinvolgimento dell'intera Organizzazione**

Tutta l'Organizzazione deve essere informata della decisione di condurre l'autovalutazione e dei motivi di tale decisione, anche per rassicurare il personale che l'autovalutazione costituisce una risorsa di sviluppo, finalizzata al miglioramento e fondata su fatti ed evidenze. Ciò significa responsabilizzare il personale circa l'importanza che sarà attribuita ai fatti ed alle evidenze che saranno richieste. Nel caso in cui tutto il personale partecipi al processo d'autovalutazione, la comprensione delle finalità e della natura del processo sarà vitale.

Pertanto l'intero Organismo dovrebbe essere informato (o partecipare alla decisione, se la cultura e la natura dell'Organizzazione lo prevedono) in merito alle seguenti questioni:

- Perché la Direzione ha deciso di condurre un'attività d'autovalutazione
- Perché ha scelto il Quadro di Riferimento Comune Europeo per la Garanzia della Qualità

4.4 *Informazione  
e coinvolgimento  
dell'intera  
Organizzazione*

- Quali sono gli obiettivi da perseguire e i risultati da raggiungere
- Qual è la pianificazione degli impegni ed i tempi per la realizzazione del processo
- Chi partecipa all'autovalutazione
- Quali sono le responsabilità del Capo Progetto e del Coordinatore
- Quando è prevista la conclusione del processo d'autovalutazione e la diffusione/discussione dei risultati.

## capitolo 5

# ATTUAZIONE DEL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE

In questo Capitolo si affrontano i **passi principali** attraverso cui si sviluppa l'attività di autovalutazione. È pertanto il nucleo delle linee-guida da seguire per mettere in atto il processo.

L'autovalutazione è un processo a lungo termine che si avvia dopo che la Direzione dell'Organismo ha assunto la decisione di praticare l'autovalutazione, ha messo a disposizione le risorse economiche necessarie, ha coinvolto il personale, ha individuato il Capo Progetto, ha costituito il Gruppo di Lavoro ovvero ha affidato ai coordinatori dei singoli comparti dell'Organizzazione la responsabilità di costituire il Gruppo di Lavoro.

È importante che tutto il personale sia consapevole che l'attuazione del processo richiede tempo, presuppone l'impegno e l'attiva partecipazione di tutti, per consentire il regolare svolgimento del calendario dei lavori, raccogliere informazioni affidabili e conseguire risultati efficaci.

Quando la direzione decide di acquisire le informazioni sui risultati dell'organizzazione, è necessario aver definito nel dettaglio tutte le azioni previste nel processo per poterle mettere in atto e governare.

Prima di entrare nel merito **dell'attuazione del processo d'autovalutazione** è opportuno fornirne un quadro generale che evidenzia graficamente la complessità del processo, le diverse interrelazioni e gli snodi fondamentali di tutto il percorso di valutazione.

**La rappresentazione complessiva è contenuta nel *Flow-chart* illustrato nel grafico successivo.** Esso consente di comprendere visivamente le responsabilità ed i compiti che spettano ai quattro attori del processo:

- la *Direzione dell'Organismo*
- il *Responsabile del progetto di valutazione*
- i *Valutatori interni*
- i *Valutatori esterni* (se è prevista una valutazione esterna di confronto).

Al contrario di quanto potrebbe apparire ad una prima lettura, non tutti gli attori coinvolti si situano al medesimo livello decisionale.

Figura 3  
Flow-chart del  
processo

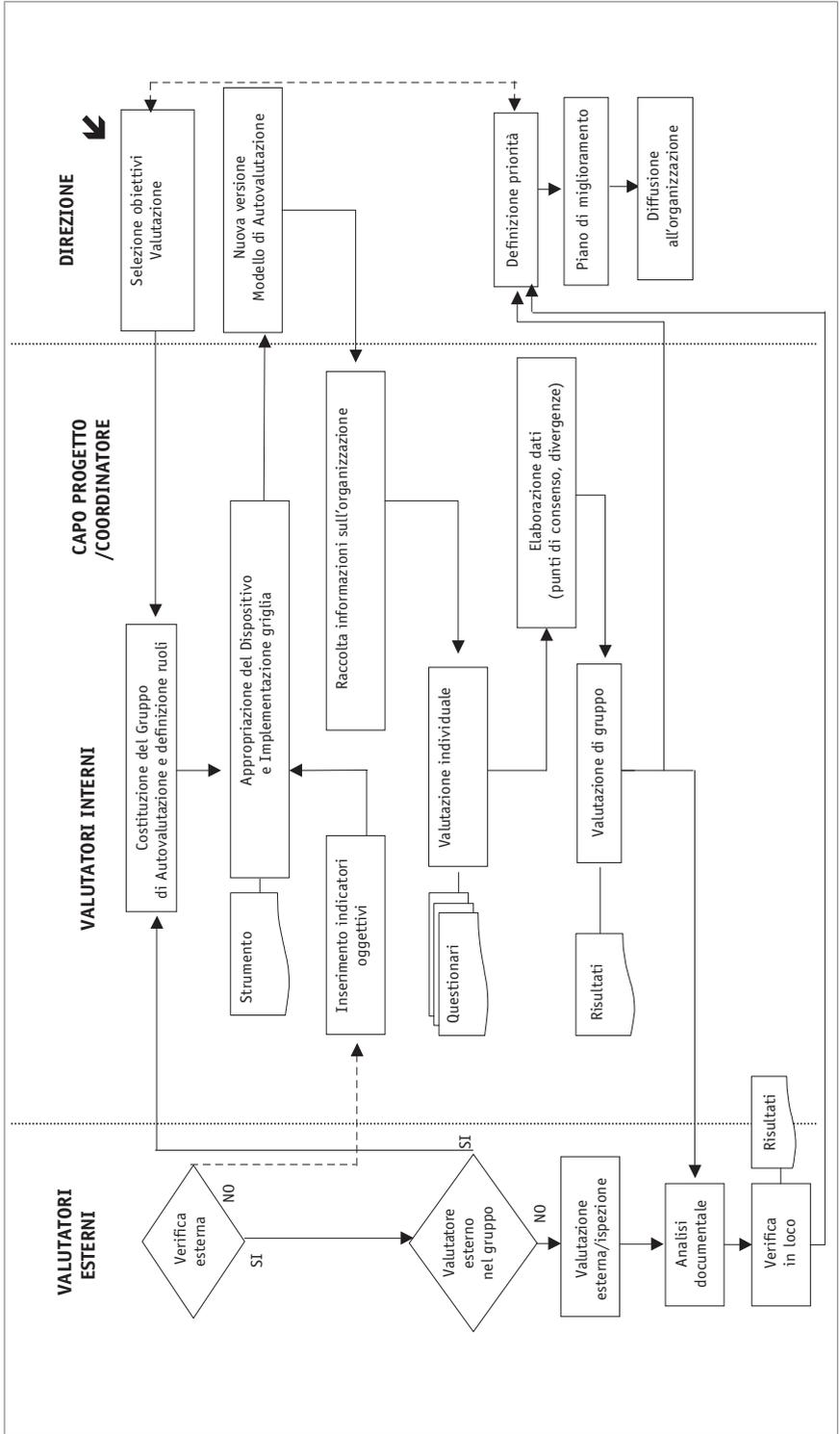


Figura 3 - Flow-chart del processo

**Il protagonista, da cui prende avvio tutto il processo ed a cui tutto deve ritornare, è la Direzione** che - è opportuno ribadirlo - deve:

- Rendersi visibile nell'impegno della valutazione e del miglioramento dell'organizzazione;
- Essere informata delle attività di rilevazione;
- Compiere le scelte relative alle aree da migliorare
- Capitalizzare e valorizzare le conclusioni della valutazione nelle decisioni riguardanti politiche e strategie.

Le fasi fondamentali del processo sono le seguenti:

### **5.1 Selezione degli obiettivi della valutazione**

Il processo inizia con la definizione degli obiettivi dell'autovalutazione da parte della Direzione e la decisione di mettere a disposizione una certa quantità di risorse finanziarie. La prima volta che si attiva un processo di Autovalutazione tra gli obiettivi strategici definiti dalla Direzione si trova a pieno titolo l'attivazione dell'autovalutazione.

*5.1 Selezione degli obiettivi della valutazione*

### **5.2 Costituzione del Gruppo di Autovalutazione e sua attivazione**

Avendo nominato il Capo Progetto, la Direzione costituisce il Gruppo di Lavoro, ristretto come numero di partecipanti ma rappresentativo delle aree organizzative, e ne definisce le funzioni, lasciando eventualmente al gruppo di lavoro di nominare un Coordinatore. Il Capo Progetto presenta al Gruppo gli obiettivi prioritari della valutazione ed il Dispositivo d'autovalutazione:

*5.2 Costituzione del Gruppo di Autovalutazione e sua attivazione*

- Commentando il senso e le caratteristiche del processo di autovalutazione
- Precisando nel dettaglio le attività del Gruppo di autovalutazione
- Descrivendo la Griglia di autovalutazione con il relativo sistema di punteggio.

### **5.3 Implementazione della Griglia**

Il Gruppo si appropria del Dispositivo, lo discute, rileva i punti di forza e di debolezza, mette in luce gli aspetti che vanno trasformati ed integrati per renderlo maggiormente pertinente rispetto alle caratteristiche organizzative e formative dell'Organismo. Il Gruppo, con il Capo Progetto, può eventualmente proporre alla Direzione di integrare, per ciascuna delle fasi previste nel processo valutativo, le diverse parti della Griglia d'autovalutazione, ossia:

*5.3 Implementazione della Griglia*

- Gli ambiti specifici da valutare (criteri)
- Le domande (*item*) che permettono un'analisi dettagliata del criterio (*check-list*)
- La registrazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento
- L'importanza del criterio rispetto all'intero dispositivo attribuendogli un peso
- La scala di punteggio da attribuire ad ogni *item* della *check-list*

5.4 Decisione della Direzione relativamente alla nuova versione del Dispositivo

## 5.4 Decisione della Direzione relativamente alla nuova versione del Dispositivo

Il Capo Progetto presenta alla Direzione la nuova versione del Dispositivo, illustrando ed argomentando le integrazioni introdotte negli *item* e negli indicatori. La Direzione, in base ai propri criteri di strategia, deciderà se accogliere le proposte del Gruppo di lavoro. Nel caso in cui la decisione è positiva, la Direzione dovrà incrementare le risorse finanziarie a disposizione.

5.5 Raccolta delle informazioni e formulazione dei giudizi valutativi

## 5.5 Raccolta delle informazioni e formulazione dei giudizi valutativi

Per supportare l'attività di autovalutazione, si dovrà organizzare la raccolta delle informazioni, funzionali agli *item* indicati nella Griglia di Autovalutazione, che descrivano le fasi fondamentali del ciclo di vita dell'Organizzazione. Queste informazioni possono essere rappresentate da dati quantitativi, da eventi documentati, da punti di vista (argomentati) espressi dalle persone intervistate. La molteplicità delle informazioni richiede che siano eventualmente elaborati strumenti di raccolta specifici (griglie di raccolta dei dati quantitativi, griglie di intervista, griglie di raccolta di documenti, griglie di osservazione, ecc.). L'organizzazione dell'attività di raccolta delle informazioni può avvenire in modi diversi:

- Il Capo Progetto o il Coordinatore affida a ciascun membro del Gruppo di lavoro il compito di raccogliere le informazioni specifiche, relative ai diversi processi considerati
- Il Capo Progetto o il Coordinatore interpella direttamente i responsabili dei diversi processi e chiede loro di raccogliere le informazioni

La scelta della modalità dipende da alcuni fattori: complessità delle informazioni da raccogliere, competenza dei membri del gruppo di lavoro, disponibilità delle risorse finanziarie, ecc.

5.6 Valutazione individuale

## 5.6 Valutazione individuale

Ad ogni membro del Gruppo d'autovalutazione si chiede di fornire singolarmente una valutazione accurata dell'Organizzazione, utilizzando le informazioni raccolte e mettendo in gioco la propria conoscenza ed esperienza. È auspicabile che ciascuno applichi il sistema di calcolo previsto ed è importante che segnali con evidenze, i punti di forza e di debolezza riscontrati<sup>13</sup>. Questo modo di procedere dà conto ed avvalora il punteggio assegnato<sup>14</sup>. Tuttavia, l'autovalutazione può essere anche condotta senza che sia attribuito alcun punteggio<sup>15</sup>.

13 Vedi *La Seconda Parte* del Dispositivo di Autovalutazione, il relativo *strumento di supporto* formato excel per l'attribuzione dei valori e l'applicazione automatica del calcolo.

14 Nel corso delle successive applicazioni di autovalutazione si potrebbe riscontrare che le parole-chiave annotate sono identiche, mentre il punteggio può presentare variazioni notevoli.

15 È opportuno ricordare che valutare non significa necessariamente misurare. L'attività di valutazione consiste nell'attribuire un valore che può anche, ma non necessariamente, assumere forma numerica.

Il Coordinatore deve essere disponibile a rispondere alle domande di ciascun membro del Gruppo durante lo svolgimento della valutazione.

I concetti-chiave relativi ai punti di debolezza saranno alla base del Progetto di miglioramento e sono quindi obbligatori.

I punti di forza incoraggiano l'Organizzazione e rappresentano un rinforzo ed un apprezzamento per il lavoro svolto.

Combinando la raccolta di evidenze sui punti di forza e di debolezza e l'attribuzione di un punteggio appropriato, si può migliorare il processo di autovalutazione e offrire una solida base per discutere i risultati complessivi.

## 5.7 Conseguimento di un accordo

Al termine della valutazione individuale, il Gruppo d'autovalutazione deve concordare le modalità per assegnare a ciascun *item* un punteggio unitario e condiviso. Per raggiungere un accordo, potrebbe essere utile attivare un processo di "negoziazione" da sviluppare in quattro fasi:

- 1 I punti di forza e di debolezza, nonché i singoli punteggi assegnati, sono presentati in modo da essere visibili a tutti (ad esempio, utilizzando un cartellone);
- 2 S'identificano i punti di consenso e le divergenze rilevanti;
- 3 Si discutono gli aspetti emblematici dei casi significativi di divergenza;
- 4 Si cerca di raggiungere un accordo, eventualmente in base ai risultati di un secondo giro di valutazione attinente ai criteri in discussione.

Le *Fasi 1 e 2* della negoziazione possono essere condotte dal Capo progetto nell'intervallo di tempo tra l'attribuzione del singolo punteggio e la riunione organizzata per raggiungere l'accordo. I punteggi e le parole-chiave di tutti i membri del Gruppo di autovalutazione vengono annotati e forniscono la base per la discussione e per raggiungere l'accordo.

Durante la negoziazione il Coordinatore svolge un ruolo-chiave, cercando di fondare la discussione sulle evidenze che provano gli sforzi compiuti dall'Organizzazione e i risultati conseguiti. Per arrivare all'accordo, è importante che i partecipanti siano disposti a discutere il loro punteggio e le relative evidenze, in modo costruttivo ed aperto.

Se non si raggiunge l'accordo, la votazione potrebbe rappresentare la soluzione ultima, ma non la migliore.

## 5.8 Conclusione del processo

Il Gruppo conclude i lavori di autovalutazione definendo i problemi prioritari, sui quali intervenire con un Progetto di miglioramento organizzativo, e li sottopone all'attenzione della Direzione, alla quale spetta decidere le priorità ed il Progetto di miglioramento.

Generalmente, tutto il processo d'autovalutazione viene sviluppato in corrispondenza con il periodo di esercizio contabile dell'Organizzazione, che spesso coincide con l'anno solare.

Nella fase finale del processo, per validare con confronti esterni all'Organizzazione le *performance* rilevate, può essere utilizzata la strategia di *benchmarking*<sup>16</sup> (vedi la definizione nel Glossario). Infatti, l'obiettivo di questa pratica è di:

- Confrontare i risultati conseguiti dal proprio Organismo con quelli degli altri, mettendo in evidenza i punti di forza e di debolezza;
- Identificare i migliori metodi, processi, curricoli didattici e servizi, oppure evidenziare le specificità che caratterizzano il proprio Organismo
- Apprendere dall'esperienza e dalle procedure messe in atto da queste Organizzazioni.

Il processo di autovalutazione, come si è detto, si sviluppa nel tempo, si ripete negli anni diventando la base per le decisioni strategiche della Direzione e producendo progetti di miglioramento. Il processo di autovalutazione termina con l'elaborazione di un *Report* di valutazione nel quale sono state individuate le aree di forza e di debolezza dell'organizzazione, sulle quali la Direzione deciderà di intervenire con Progetti di miglioramento organizzativo e formativo (vedi capitolo sette).

**Terminato un processo di autovalutazione, è opportuno che ne sia attivato un altro dopo aver concluso i progetti di miglioramento in atto, ripetendo le medesime procedure:** la Direzione decide di attivare il processo, mettendo a disposizione risorse umane, materiali e finanziarie, nomina il Capo Progetto e costituisce il gruppo di lavoro, ecc.

**In questo modo si costruisce nel tempo la cultura dell'autovalutazione - intesa come risorsa di apprendimento organizzativo, come strumento che favorisce la comunicazione e la partecipazione delle persone impegnate nell'Organismo, come strumento di ricerca ed attribuzione di valore alle attività ed ai risultati conseguiti - e si genera un processo virtuoso di miglioramento.**

---

<sup>16</sup> L'obiettivo delle attività di *benchmarking* è di individuare modi migliori di svolgere le attività, sulla base dei risultati conseguiti da altre organizzazioni.

## capitolo 6

# VERIFICA ESTERNA

I risultati dell'autovalutazione dovrebbero essere validati con modalità diverse. Per garantire una valutazione imparziale e realistica, evitando che l'Organismo si sopravvaluti o si sottovaluti, i risultati dell'autovalutazione dovrebbero essere validati da verifiche esterne o da ispezioni di parte terza (vedi *Figura 3: Il Flow-chart del processo*).

Le verifiche esterne contribuiscono a riorientare la valutazione degli Organismi. Infatti, se la valutazione interna garantisce il coinvolgimento del personale e quindi l'avvio di un circolo virtuoso per la Qualità, la valutazione esterna risponde ad un'esigenza di rigore e "oggettività" di giudizio<sup>17</sup>. Qualora la valutazione esterna non potesse essere attuata, è necessario introdurre nella valutazione interna degli indicatori che consentano il confronto con le *performance* di altre Organizzazioni. Di seguito vengono proposte tre tipologie di validazione possibili.

### 6.1 Valutatori esterni nel Gruppo di valutazione

È un metodo di validazione 'leggero' che offre comunque la possibilità di migliorare l'accuratezza e l'affidabilità della procedura di valutazione. Nel Gruppo di valutazione si può prevedere la partecipazione di uno o più valutatori esterni, nel ruolo di consulenti/esperti in valutazione delle Organizzazioni e nell'utilizzo delle tecniche valutative. Gli esterni possono anche essere dipendenti di altre organizzazioni, eventualmente del settore pubblico, oppure rappresentanti degli *stakeholder*. La loro presenza aggiunge alla valutazione interna un punto di vista esterno e un giudizio critico.

*6.1 Valutatori  
esterni nel  
Gruppo di  
valutazione*

### 6.2 Valutazione esterna/Ispezione

La valutazione esterna è condotta a partire dai risultati dell'autovalutazione interna e, attraverso visite in loco, può confermare la validità e l'accuratezza dell'au-

*6.2 Valutazione  
esterna/Ispezione*

---

<sup>17</sup> G.Allulli, *Le misure della qualità*, Ed. SEAM, Roma 2000. L'oggettività, in questo caso, è sinonimo di "neutralità" di giudizio, formulato da chi osserva l'Organismo da una giusta distanza, senza avere sentimenti ostili ovvero favorevoli.

tovalutazione; può correggere, se necessario, i risultati o invalidare l'autovalutazione ai fini di un uso esterno (p.e. per una qualche forma di Certificazione della Qualità). Questi "validatori" hanno le competenze e le caratteristiche sociali indicate nel punto precedente.

La verifica esterna, quando è svolta da Ispettori inviati da Organismi di controllo nazionali o regionali o da Istituti di valutazione, è una pratica ampiamente consolidata e diffusa a livello europeo per controllare l'utilizzo dei Fondi Pubblici e verificare la correttezza della valutazione effettuata dall'Organismo. Le Ispezioni hanno in larga misura l'obiettivo di fornire assistenza e contribuire ad una migliore gestione dell'Organismo.

Spesso, l'Ispezione si fonda essa stessa su un *Report* di autovalutazione, elaborato dall'Organismo in base ad un'agenda prestabilita. Ciò consente di confrontare i risultati conseguiti da diversi Organismi e predisporre indicatori o parametri di *benchmarking*, contestualizzati al settore in questione, in questo caso della Formazione e dell'Istruzione.

Questo metodo di validazione è generalmente disciplinato dalla normativa nazionale o regionale ed è praticato da Istituti convenzionati. Pertanto nella Guida questa pratica non sarà oggetto di ulteriore analisi.

### 6.3 Sistemi di Certificazione e di Accreditamento delle Strutture Formative

Un Organismo, che vuole trarre vantaggio da un'applicazione più sistematica e socialmente riconosciuta della Gestione della Qualità, può prendere in considerazione, a partire dall'applicazione del Dispositivo di autovalutazione, la possibilità di accedere ad uno dei sistemi di Certificazione nazionali o internazionali<sup>18</sup> e/o di richiedere il rinnovo dell'Accreditamento all'Istituzione regionale<sup>19</sup>.

Tuttavia l'applicazione del Dispositivo di autovalutazione, come è stato sottolineato nelle riflessioni proposte nelle pagine precedenti, può avvenire anche all'interno di un Sistema di Gestione per la Qualità adottato da un Organismo di Istruzione e di Formazione Professionale. In tal caso il Dispositivo diventa lo strumento da utilizzare per condurre l'attività proceduralizzata del "Riesame da parte della Direzione".

18 I Sistemi sono numerosi. Si possono segnalare quelli maggiormente diffusi: Fondazione Europea per la Gestione della Qualità (EFQM), UNI EN ISO 9000:2000, Modello OCSE.

19 Decreto Ministeriale N°166 del 25 maggio 2001.

## DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ

I risultati dell'autovalutazione devono essere esaminati attentamente dalla Direzione e comunicati all'Organizzazione allo scopo di identificare (vedi *Figura 3: Il Flow-chart del processo*):

- gli esiti più rilevanti
- le aree di miglioramento prioritarie
- il tipo di azioni richieste

### ***Sviluppare e implementare il Progetto di miglioramento attraverso i "Piani d'azione"***

Anche se il processo di miglioramento è un percorso a lungo termine, esso rappresenta nel contempo la fase finale del processo d'autovalutazione e pertanto deve evidenziare alcune aree organizzative sulle quali è possibile intervenire in modo relativamente rapido ed agevole. L'intervento su queste aree contribuisce ad aumentare la credibilità del processo di miglioramento e comporta un ritorno immediato degli investimenti in termini di tempo e di costi di formazione.

La Direzione, prima di assegnare delle priorità e redigere un piano di miglioramento, può raggruppare le aree da migliorare in base a problemi comuni. Nella fase di preparazione del piano, il *management* può prendere in considerazione un approccio strutturato che prevede domande come queste:

- Dove vogliamo arrivare tra cinque anni (definizione degli obiettivi da conseguire)?
- Quali azioni devono essere intraprese per raggiungere questi obiettivi (definizione delle strategie e dei compiti)?
- Quali figure professionali sono da coinvolgere per raggiungere gli obiettivi?

È necessario redigere un elenco di azioni connesse alle aree organizzative sulle quali la Direzione intende intervenire, stabilendo un ordine di priorità.

Nello stabilire l'ordine di priorità occorre riconoscere che alcune azioni costituiscono il punto di partenza per azioni successive e quindi devono essere condotte per prime; altre azioni possono essere importanti ma non immediatamente

realizzabili per mancanza o inadeguatezza di risorse (personale, risorse finanziarie, spazi, attrezzature, tecnologie, ecc), alcune azioni, infine, possono risultare indispensabili per conseguire gli obiettivi prioritari definiti nella programmazione strategica e pertanto assumono un valore prioritario.

Si può capire che l'elaborazione dell'ordine di priorità delle azioni necessarie per migliorare l'organizzazione è un'operazione complessa, frutto di considerazioni politiche, economiche, tecniche, e relazionali.

La Tabella seguente fornisce un esempio di redazione di un elenco di priorità.

*Tabella 1  
Esempio di griglia  
per elaborare  
un elenco delle  
priorità nelle aree  
da migliorare*

Azione	Ordine di priorità
Introduzione e sviluppo di un metodo per la misurazione della soddisfazione dei discenti e delle loro aspettative	
Sviluppo di una visione etica e di codici di comportamento per l'Organizzazione e loro comunicazione a tutto il personale	
Introduzione, implementazione e sviluppo di un sistema per il <i>follow-up</i> mensile relativo alle entrate ed alle uscite	
Creazione di una banca dati relativa ai discenti (iscritti, liste d'attesa, richieste di orientamento, tipi di lavoro ottenuti, tasso di occupazione, risultati diversificati per gruppi di riferimento, ecc.)	
Creazione di un sistema di comunicazione diffuso a tutta l'Organizzazione per il miglioramento e la condivisione delle conoscenze	
Progettazione e implementazione di un percorso di formazione per insegnanti ed operatori inerente alla valutazione inter-pares o alla supervisione tra colleghi, al fine di condividere e migliorare i metodi di insegnamento/apprendimento	

Il "Progetto di miglioramento", che è la traduzione operativa dell'omonimo processo, è costituito da un progetto complessivo, che funge da contenitore, all'interno del quale si articolano i "Piani di azione", con i relativi obiettivi operativi, risorse e modalità di intervento.

Nel dettaglio, le parti costitutive sono:

- gli obiettivi finali da perseguire/conseguire rispetto alle aree da migliorare
- gli obiettivi intermedi da conseguire, descritti in modo da poter essere univocamente compresi e verificati
- le decisioni sulle azioni organizzative e formative da effettuare, che configurano i "Piani di azione"
- il calendario dettagliato per ogni obiettivo da raggiungere contenuto nei "Piani di azione"
- le risorse umane, finanziarie, tecnologiche da mettere in atto e le responsabilità dei singoli attori.

Una volta elaborato il Progetto di miglioramento è buona norma effettuare una verifica di “congruenza interna”, confrontando tra loro alcune specifiche del Progetto e queste con gli esiti dell’autovalutazione compiuta.

Esiste una congruenza tra i risultati dell’autovalutazione, il Progetto di miglioramento ed i Piani di azione?
Tutti gli obiettivi indicati nel Progetto di miglioramento sono stati tradotti in Piani di azione?
Il Progetto di miglioramento individua i Responsabili di ogni Piano d’azione, le relative scadenze e le modalità di monitoraggio?
Il Progetto di miglioramento ed i Piani di azione contengono obiettivi e criteri di successo misurabili?
Ogni Piano di azione esplicita obiettivi operativi, attività, metodologie di intervento, attori implicati, risorse da dedicare?
L’apprendimento organizzativo è attivato all’interno di ogni singolo Piano di azione oppure è subordinato alla condivisione delle buone pratiche realizzate nei diversi Piani di azione?

*Tabella 2  
Quesiti da porre  
per il riscontro  
sul “Piano  
d’azione per il  
miglioramento”*

È consigliabile coinvolgere nei Progetti di miglioramento le persone che hanno condotto l’autovalutazione.

È opportuno che il Progetto di miglioramento con i relativi Piani d’azione sia comunicato a tutta l’Organizzazione, affinché tutto il personale possa conoscere ed apprezzare i cambiamenti introdotti rispetto agli obiettivi intermedi. Allo scopo saranno organizzati incontri con l’ordine del giorno: “stato di avanzamento del Progetto di miglioramento”.

È importante che il *management* dimostri di svolgere un ruolo attivo e di avere un interesse reale all’implementazione del Progetto di miglioramento.

Quando il ciclo completo d’autovalutazione sarà ripetuto nel corso degli anni, sarà possibile trasferire alcune delle aree, che oggi sono “da migliorare”, nell’elenco delle aree che rappresentano i “punti di forza”, dimostrando così l’efficacia del processo d’autovalutazione e di miglioramento.



## capitolo 8

# ***FOLLOW-UP***

# **E MIGLIORAMENTO CONTINUO**

A conclusione del processo d'autovalutazione, dopo aver elaborato il Progetto di miglioramento, i Piani d'azione ed attivato i cambiamenti previsti, è importante accertare che quelli introdotti abbiano un impatto effettivo sull'organizzazione.

Alcuni Organismi svolgono l'autovalutazione, che hanno introdotto nel processo di pianificazione aziendale, secondo un calendario che consente di avere a disposizione i risultati nel momento in cui devono essere stabiliti gli obiettivi annuali e ridefinite le risorse finanziarie.

Il ciclo d'autovalutazione non si conclude con la realizzazione del Progetto di miglioramento ed il conseguimento dei relativi risultati. La strategia ed il processo di miglioramento continuo restano attivi e si traducono in un nuovo ciclo d'autovalutazione con le azioni da essa previste:

- individuazione delle aree organizzative da monitorare e valutare
- analisi dei processi e dei risultati
- valutazione dei punti di forza e di debolezza
- individuazione delle priorità
- nuovo Progetto di miglioramento
- attivazione dei Piani d'azione
- coinvolgimento del personale
- verifica dei risultati conseguiti, ecc.

In questa ottica è importante creare una "base dati" per capitalizzare le informazioni fornite dall'Autovalutazione ed i risultati intermedi e finali conseguiti nel Progetto di miglioramento, per operare confronti con i risultati che saranno ottenuti nelle successive applicazioni del Dispositivo e realizzazione dei Progetti di miglioramento. La creazione e la comparazione di serie storiche di dati, in relazione a fattori di contesto ed a scenari d'ampio respiro, permettono di apprezzare in modo più preciso gli effetti dell'autovalutazione, i cambiamenti ed i miglioramenti conseguiti e di valutare il dinamismo complessivo dell'Organismo.

La strategia dell'autovalutazione orientata alla Qualità ottiene il massimo di rendimento quando è praticata con sistematicità su periodi di medio e lungo termi-

ne. Essa richiede tempi non brevi di attivazione, di familiarizzazione e di apprendimento da parte del *management* e di tutto il personale, i quali devono apprendere ad affrontare i problemi dell'organizzazione nella prospettiva di ricercare soluzioni trasparenti e partecipate, orientate verso obiettivi condivisi e sempre più elevati.

Dopo aver applicato più volte il ciclo completo dell'autovalutazione con le relative azioni di cambiamento, è molto probabile che i punti di forza individuati saranno più numerosi e costituiranno la prova tangibile che "l'Organizzazione è capace di apprendere".

Appare con evidenza che la risorsa fondamentale di questa strategia è il coinvolgimento di tutto il personale e la sua formazione permanente.

L'apprendimento organizzativo trova nell'autovalutazione uno strumento operativo di grande efficacia.

*seconda parte*  
**linee guida per l'applicazione  
del dispositivo di autovalutazione**



# INTRODUZIONE

Questa parte della Guida contiene una proposta di strumenti e di sistema di calcolo dei punteggi per l'autovalutazione degli Organismi erogatori d'Istruzione e Formazione Professionale:

- Un **Sistema di calcolo dei punteggi** che può essere utilizzato nell'applicare la Griglia di autovalutazione.
- Una **Griglia** strutturata sulla base del Dispositivo d'autovalutazione proposto nelle pagine precedenti di questa Guida

L'applicazione sistematica e ripetuta nel tempo della Griglia per l'Autovalutazione richiede un sistema di calcolo del punteggio da attribuire ai criteri ed agli indicatori. Qui si propone di utilizzare un dispositivo di calcolo distribuito su sei livelli, descritto nella tabella riportata nella pagina seguente.

Tuttavia, occorre ricordare che la valutazione non è sinonimo di misurazione. Si può condurre l'autovalutazione anche senza fare riferimento a misure e punteggi, annotando semplicemente, in relazione ai diversi criteri, i punti di forza e le aree da migliorare. In tal caso la "valutazione" diventa prevalentemente una risorsa comunicativa dell'organizzazione: contribuisce a progettare l'attività formativa in un'ottica di qualità ed a tenerla sotto osservazione, aiuta a narrare l'esperienza ed a far dialogare le persone. La Griglia d'autovalutazione diventa uno strumento prevalentemente qualitativo, che consente di evidenziare in modo sistematico e formalizzato gli aspetti che hanno funzionato e quelli che non hanno funzionato e devono essere migliorati nel ciclo di vita dell'Organismo.

Si deve anche rilevare che utilizzando in questo modo la valutazione si vengono a perdere delle preziose opportunità. La mancata attribuzione di punteggi, seppure legittima e metodologicamente corretta, non consente di operare confronti né diacronici né sincronici: impedisce all'Organismo erogatore di tenere sotto controllo le proprie prestazioni realizzate nel tempo, confrontando serie storiche di dati, di compararle con quelle conseguite da altri organismi con cui collabora o con cui è in competizione.

Per poter seguire con profitto le indicazioni relative al sistema di calcolo dei punteggi ed alle modalità per l'assegnazione degli stessi, è opportuno essere a conoscenza della Griglia presentata nelle pagine successive. Si suggerisce, pertanto, di leggerla per acquisirne una qualche familiarità.

# PROCEDURA PER L'UTILIZZO DELLA GRIGLIA E L'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

L'applicazione della **Griglia** (che è presentata nelle pagine seguenti) richiede che si segua la procedura definita nella *Prima Parte* di questa Guida.

Giunti al momento di raccogliere le informazioni (vedi "*Capitolo V: Attuazione del processo di valutazione*"), l'autovalutazione inizia con il considerare il primo Criterio. Ogni Criterio di valutazione contenuto nella Griglia si articola in una serie di *item* ed ogni *item* si riferisce ad un certo tipo di "pratica" organizzativa. Si valuta il *grado di attuazione di ciascuna "pratica"* e le si attribuisce un certo valore sulla base della scala indicata nella Tabella sottostante, assegnando il punteggio appropriato.

È opportuno segnalare che il termine "pratica", utilizzato nella tabella, è sinonimo di: evento, attività, azione, iniziativa, ecc.

Dopo aver risposto a ciascun *item* ed attribuito i punteggi, si segnalano, nello spazio sottostante della Griglia, le attività o le pratiche organizzative che rappresentano punti di forza e di debolezza.

Si ripete l'operazione per ogni Criterio della Griglia.

Tabella relativa alle scale d'assegnazione dei punteggi

<p><b>Scala dei punteggi relativi alle prestazioni rilevate dai Criteri delle Fasi: 1, 2 e 4</b></p>	<p>0 = Nessuna evidenza, o evidenza soltanto aneddotica di una certa pratica                      1 = La pratica è progettata                      2 = La pratica è progettata e implementata                      3 = La pratica è progettata, implementata e aggiornata, ma è saltuaria                      4 = La pratica è progettata, implementata, aggiornata ed integrata pienamente nell'Organizzazione                      5 = La pratica è progettata, implementata, confrontata con i dati di <i>benchmarking</i>, aggiornata e pienamente integrata nell'Organizzazione</p>
<p><b>Scala dei punteggi relativi alle prestazioni rilevate dai Criteri della Fase 3</b></p>	<p>0 = Nessun risultato è stato rilevato e misurato                      1 = I risultati sono misurati e sono prevalentemente negativi                      2 = I risultati sono misurati e sono insufficienti                      3 = I risultati sono misurati e sono sufficienti                      4 = I risultati sono misurati, confrontati con gli obiettivi dichiarati e sono buoni                      5 = I risultati sono misurati, confrontati con gli obiettivi dichiarati, è condotto un benchmarking positivo nei confronti di Organizzazioni simili alla propria e sono eccellenti</p>

Dopo aver compilato la Griglia<sup>20</sup> in tutte le sue parti, avendo anche attribuito un punteggio ad ogni *item*, è opportuno prevedere un incontro tra i valutatori stessi per confrontare i giudizi formulati e le relative argomentazioni. Il confronto dovrebbe consentire di raggiungere un accordo su una proposta unitaria di valutazione dell'Organizzazione.

Specificamente per la **Fase 3**, dedicata alla **Valutazione dei risultati**, che sicuramente è un momento cruciale del processo di costruzione e di gestione della Qualità, gli indicatori segnalati, sempre in forma esemplificativa, sono formulati in modo "oggettivo" per compensare la discrezionalità di giudizio formulato negli *item* del Criterio.

<sup>20</sup> Oltre alla Griglia di autovalutazione in formato word, è stato elaborato un semplice strumento di supporto in excel al fine di facilitare il calcolo dei punteggi (v. § "Indicazioni per l'utilizzo dello strumento di supporto").

Il punteggio complessivo di ciascun Criterio è dato dalla seguente formula:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n. * 5} * pX$$

dove:

$X$  = punteggio del Criterio in oggetto

$\sum P_i$  = sommatoria algebrica dei punteggi attribuiti ai diversi *item* del Criterio in oggetto

Con  $P_i$  = punteggio *item* i.esimo del Criterio in oggetto

$$i = 1 \dots n$$

$n$ . = numero degli *item* del Criterio in oggetto

5 = valore massimo della scala dei punteggi (possono essere attribuiti valori 0 ÷ 5, così come da indicazioni riportate nella Tabella di pagina precedente).

$pX$  = peso assegnato al Criterio in oggetto (i criteri di assegnazione dei pesi vengono descritti di seguito).

Conseguentemente, il **valore complessivo di ciascuna Fase** è dato da:

$$F = \sum_{i=1}^n X_i$$

dove:

$F$  = punteggio della Fase in oggetto.

$\sum X_i$  = sommatoria algebrica dei punteggi attribuiti ai diversi Criteri.

Con  $X_i$  = punteggio *Criterio* i.esimo della Fase in oggetto

$$i = 1 \dots n$$

$n$ . = numero dei *Criteri* della Fase in oggetto.



# CRITERI D'ATTRIBUZIONE DEI PESI

Le Fasi ed i Criteri, che strutturano il processo d'autovalutazione tradotto nella Griglia, sono stati "pesati" in maniera differenziata.

In generale, due possono essere le ragioni che inducono ad attribuire pesi diversi alle dimensioni implicate nell'autovalutazione: la prima dipende dalla filosofia della Qualità cui fa riferimento un Dispositivo di valutazione<sup>21</sup>; la seconda è espressione della visione che la Direzione dell'Organismo (utilizzatore dell'autovalutazione) ha della propria organizzazione e dell'importanza che in essa assumono alcune dimensioni rispetto ad altre.

I pesi attribuiti alle Fasi ed ai Criteri presenti nella Griglia in questione sono stati determinati in base alla "filosofia della qualità" che è a monte della Guida stessa ed è in questa esplicitata. In effetti questa visione privilegia i "Risultati" da conseguire rispetto agli altri fattori che concorrono a produrre gli esiti finali: "Obiettivi e progettazione", Implementazione", "Feed-back e procedure per il cambiamento". Questa diversificazione di pesi potrebbe essere letta così:

***per conseguire "Risultati" di Qualità occorre che vi sia una Direzione dell'Organismo che si comporti in modo coerente e trasparente, che metta in campo le strategie e le risorse finanziarie necessarie e governi in modo partecipato processi e risorse umane, orientando l'organizzazione alla ricerca del miglioramento continuo.***

È pertanto ragionevole che ai quattro tipi di risultati previsti ("Risultati dell'insegnamento e della formazione", "Risultati orientati al personale", "Risultati del mercato del lavoro e societari", "Risultati finanziari") sia attribuito un peso (40) superiore a quello delle altre Fasi, alle quali invece è stato dato un medesimo valore (20) come rappresentato dalla tab. 2.

---

<sup>21</sup> È questo il caso del Dispositivo di autovalutazione EFQM, che, in base alla concezione della Qualità presente nel Dispositivo stesso, attribuisce valori identici ai Fattori ed ai Risultati, lasciando al singolo Organismo la facoltà di determinare i valori dei Criteri appartenenti ai Fattori ed ai Risultati.

Questa stessa logica si ritrova anche nell'attribuzione di peso ai Criteri all'interno delle singole Fasi.

Relativamente alla prima Fase, uno stile trasparente di "Leadership" e la capacità di tradurre "Obiettivi e valori" in una "Strategia" efficace assumono un valore cruciale rispetto agli "Obiettivi" e alle "Risorse finanziarie" ed ancora di più rispetto alla "Partnership".

Nella seconda Fase i due Criteri previsti non sembrano poter avere un peso differenziato: entrambi concorrono con il medesimo valore a produrre i risultati attesi ed a creare una cultura della Qualità.

Invece, vista la caratterizzazione formativa delle Organizzazioni che il Dispositivo intende valutare, occorre riconoscere, all'interno della Fase "Valutazione", un peso preminente ai "Risultati dell'insegnamento e della formazione" rispetto agli altri tipi di "Risultati".

Infine, rispetto alla Fase "*Feed-back*", la "Pianificazione e l'implementazione delle azioni di cambiamento" rappresentano lo sbocco naturale di tutto il processo di valutazione orientato al miglioramento continuo e pertanto devono assumere un peso rilevante rispetto alla "Verifica esterna", che nella logica della Guida ha un carattere opzionale.

I pesi attribuiti alle Fasi ed ai Criteri, come si è detto, possono essere determinati anche in base a valutazioni "politiche" che la Direzione dell'Organismo compie, intendendo valorizzare certi fattori rispetto ad altri, in quanto ritenuti maggiormente significativi nella logica della propria visione organizzativa. Questa seconda ragione può prevalere rispetto a quella precedente e indurre la Direzione di un Organismo a cambiare i valori attribuiti alle Fasi ed ai Criteri. Del resto, in un Organismo d'Istruzione e di Formazione la filosofia della Qualità e la visione organizzativa dovrebbero tra loro interagire e, pur con le distinzioni di merito, tendere a sovrapporsi.

Tabella 2  
Ipotesi di  
Punteggio  
Differenziato

Fase	Valore fase	Criterio	Valore criterio
Obiettivi e progettazione	20	Leadership	5
		Obiettivi e valori	4
		Strategia e pianificazione	5
		Partnership	2
		Finanza e risorse	4
Implementazione	20	Gestione di insegnanti, formatori, altro personale	10
		Gestione del processo	10
Valutazione	40	Risultati dell'insegnamento e della formazione	13
		Risultati orientati al personale	9
		Risultati del mercato del lavoro e societari	9
		Risultati finanziari	9
Feed-back e procedure per il cambiamento	20	Pianificazione e implementazione delle azioni	15
		Verifica esterna	5



# INDICAZIONI PER L'UTILIZZO DELLO STRUMENTO EXCEL DI SUPPORTO

La cartella *excel*, contenuta nel CD Rom allegato al volume, è articolata in 14 fogli, 13 relativi ai criteri delle 4 fasi ed uno contenente il Quadro Sintetico dei risultati quantitativi.

In ciascuno dei 13 fogli relativi ai criteri fondamentali di Qualità, sono riportati i medesimi elementi presenti nel documento *word*, ed in particolare:

- Una tabella con:
  - Denominazione della Fase e del Criterio di valutazione;
  - Definizione del campo semantico del Criterio;
  - Punteggio complessivo del Criterio risultante dall'attribuzione dei punteggi ai singoli *item*;
  - Elenco degli *item* relativi al Criterio;
- Due tabelle per la segnalazione dei punti di forza e delle aree da migliorare;
- Una tabella contenente una serie d'indicatori suggeriti per il Criterio in oggetto;
- Una tabella contenente la scala dei punteggi da attribuire a ciascun *item*.

Basterà, quindi, inserire nelle celle accanto alla descrizione di ciascun *item* il punteggio appropriato per ***ottenere in automatico il valore pesato del Criterio***.

Le celle sono predisposte in modo da consentire unicamente l'inserimento di punteggi compresi fra lo "0" ed il "5". Se non si è attribuito un punteggio su uno o più *item* (per esempio sull'*item* "altro") nella cella non si dovrà riportare ***alcun valore***. In tal modo non si influenzeranno i risultati. Si ricorda, a tal proposito, che lo "0" non rappresenta un mancato punteggio bensì il valore più basso della scala.

Terminata la compilazione dei 13 Criteri, si avranno in automatico i risultati nel primo foglio, "Quadro Sinottico".

Tale quadro rispecchia in parte la tabella 2 riportata nel capitolo "*Criteri d'attribuzione dei pesi*" e riporta rispettivamente (a partire dalla colonna di sinistra):

- il nome di ciascuna Fase;
- il peso assegnato, dal presente Dispositivo, a ciascuna Fase;
- il punteggio pesato risultante per ciascuna Fase;
- il nome dei Criteri relativi alle diverse Fasi;

- il punteggio pesato risultante per ciascun Criterio.

Viene, infine, evidenziato il punteggio complessivo ottenuto rispetto al punteggio massimo possibile (pari a 100).

È possibile stampare sia le tabelle che gli oggetti presenti in ciascun foglio.

***Il file di Excel non è un programma (è un documento) e per questo motivo l'utilizzatore prima di stampare dovrà controllare che il foglio sia ben compilato e predisposto alla modalità di stampa del proprio PC.***

L'Organismo utilizzatore del Dispositivo di autovalutazione che intende apportare delle modifiche al Dispositivo nella logica della propria visione organizzativa dovrà modificare anche lo strumento di supporto descritto, seguendo alcune indicazioni di seguito riportate.

**1 Ciascun foglio di lavoro è protetto** al fine di evitare di danneggiare inavvertitamente le formule presenti. Sarà, quindi, necessario togliere la protezione del foglio di lavoro attraverso la semplice procedura:

- Strumenti
- Protezione
- Rimuovi protezione foglio

**2 Nel caso di inserimento nuovi item:**

- Scegliere il foglio relativo al criterio da implementare
- Togliere la protezione del foglio (punto 1)
- Posizionarsi sulla riga precedente la ***“Somma punteggi item”***
- Selezionare l'intera riga del foglio, posizionandosi con il cursore sul numero relativo alla riga, riportato all'estrema sinistra del foglio excel
- Dai comandi excel scegliere: Inserisci - Righe (per inserire una nuova riga)
- Ripetere le operazioni **c-e** fino ad arrivare al numero di righe desiderato
- Scrivere nelle righe create le definizioni dei nuovi item
- Proteggere nuovamente il foglio:
  - Strumenti
  - Protezione
  - Proteggi foglio
  - Ok (la password è facoltativa)

**Non si devono modificare le formule presenti.** Se sono state seguite correttamente le indicazioni, tutte le formule presenti si aggiorneranno automaticamente.

**3 Nel caso di modifica del Peso relativo ai Criteri:**

- Scegliere il foglio relativo al criterio di interesse
- Togliere la protezione del foglio (punto 1)
- Posizionarsi sulla cella relativa al ***“Valore (peso) criterio”***
- Modificare il valore esistente con il nuovo (leggere la nota riportata al termine, relativa alla modifica dei pesi).
- Proteggere nuovamente il foglio(come descritto al punto 2h)

**Non si devono modificare le formule presenti.**

**4** Nel caso di **modifica della scala dei punteggi** (*unicamente se le modifiche riguardano il numero degli intervalli e/o la relativa etichetta: 0 ÷ 5 - e non la definizione degli intervalli stessi*)<sup>21</sup>

- a Aprire il foglio relativo al primo criterio
- b Togliere la protezione del foglio (punto 1)
- c Posizionarsi col cursore sulla cella relativa al primo item
- d Selezionare nell'ordine:
  - Dati
  - Convalida
  - Impostazioni
    - Selezionare il nuovo intervallo "*origine*" (*dopo averlo opportunamente modificato secondo le proprie scelte*)
    - Selezionare "*Applica le modifiche a tutte le altre celle con le stesse impostazioni*"
  - Selezionare "Messaggio di errore"
    - Selezionare "*Mostra messaggio di errore quando i dati immessi non sono validi*"
    - Selezionare *Stile*, quindi *Interruzione*
    - Nello spazio "*Messaggio di errore*" modificare il messaggio in base ai cambiamenti effettuati
- Tornare su Impostazioni e selezionare "*Ok*"
- e Verificare nelle altre celle se le modifiche sono state registrate
- f Posizionarsi sulla cella relativa al **Punteggio pesato** (sottostante tale dicitura); la formula<sup>22</sup> presente corrisponde a: (Somma punteggi item/(Numero di item valutati \* valore massimo della scala dei punteggi))\*il peso del criterio. Il **valore massimo della scala dei punteggi** è, ovviamente, **fissato a 5** e dovrà essere modificato in base alle scelte fatte dall'Organismo.
- g Modificare la scala dei punteggi riportata sulla destra della tabella (nella cella testo).
- h Proteggere nuovamente il foglio(come descritto al punto 2h)
- i Ripetere TUTTI i passaggi da "4a" a "4f" per TUTTI i restanti criteri.

**NOTA inerente la modifica dei pesi.**

*Prima di effettuare qualsiasi modifica (relativa ai pesi) all'interno dello strumento*

<sup>22</sup> Relativamente alla procedura n° 4 non sono sufficienti le competenze di base nell'utilizzo di excel. Si consiglia l'aiuto di un operatore pratico.

<sup>23</sup> La formula è spiegata nel capitolo relativo alla Procedura per l'utilizzo della griglia e l'attribuzione dei punteggi.

*di supporto, si consiglia di leggere tali osservazioni.*

Prendendo in riferimento il foglio *Quadro Sinottico*, si ricorda che:

- a Se le modifiche dei pesi non riguardano la Fase, ma soltanto i relativi criteri, il valore presente nella colonna “Peso Fase” non sarà modificato; in tal caso occorre assicurarsi che **il totale dei nuovi valori attribuiti ai pesi di ciascun criterio sia uguale al valore del peso della Fase in oggetto.**
- b Se le modifiche dei pesi riguardano le Fasi, i valori presenti nella colonna “Peso Fase” dovranno essere modificati, avendo cura di mantenere il **totale dei pesi di tutte le Fasi pari a 100.** Anche in questo caso occorre assicurarsi che **il totale dei nuovi valori attribuiti ai pesi di ciascun criterio sia uguale al valore del peso di ogni relativa Fase.**

# GRIGLIA DI AUTOVALUTAZIONE PER L'APPLICAZIONE DEL DISPOSITIVO

Questa parte della Guida contiene lo strumento operativo per applicare il Dispositivo di Autovalutazione.

La Griglia è suddivisa in Fasi ed in Criteri. Più in particolare ogni Criterio è composto da:

- 1** Denominazione della **Fase**. Ricordiamo che le Fasi del Dispositivo sono **quattro** e rappresentano i **momenti strategici** attraverso i quali viene gestito il Ciclo di vita organizzativo di un Organismo che eroga Istruzione e Formazione Professionale.
- 2** Denominazione del **Criterio di valutazione**. Il Criterio di valutazione rappresenta il **punto di vista** in cui si colloca il valutatore per raccogliere le informazioni necessarie per effettuare l'autovalutazione.
- 3** Definizione del **campo semantico del Criterio**, delimitato con l'ausilio di alcune domande di fondo. Le questioni formulate sono essenziali per comprendere il significato del Criterio.
- 4** **Peso** attribuito dal Dispositivo al **Criterio** in oggetto. Accanto alla definizione del Criterio è indicato il Peso che esso assume nell'economia complessiva del sistema di calcolo, secondo quanto è stato illustrato nel paragrafo precedente, dedicato ai "criteri di attribuzione dei pesi".
- 5** Spazio per il **punteggio complessivo** del Criterio, risultante dall'attribuzione dei punteggi ai singoli *item*.
- 6** **Elenco di item** che individuano le pratiche organizzative connesse al Criterio. Gli *item* assumono la forma di domanda ed hanno un valore esemplificativo, non esauriscono tutte le possibili pratiche afferenti a ciascun Criterio.
- 7** Spazio per la segnalazione sia delle **pratiche/aree organizzative di qualità** (punti di forza) sia delle **pratiche/aree da migliorare** (punti di debolezza). Questo spazio va compilato dopo aver risposto in modo argomentato agli *item* ed aver considerato gli Indicatori.
- 8** Una serie di **Indicatori** che non sono esaustivi del Criterio ma intendono solo facilitare in modo esemplificativo l'individuazione delle possibili pratiche organizzative connesse al Criterio stesso.

## Fase 1: Obiettivi strategici e progettazione

### 1.1 Criteri Fondamentali di Qualità per la Leadership

Come ed in quale misura la Direzione facilita il perseguimento degli obiettivi strategici e delle finalità formative? Come ed in quale misura promuove i valori etici necessari per il successo a lungo termine, traducendoli in idonei piani ed azioni? Esiste un coinvolgimento della Direzione nella definizione e nell'attuazione del sistema di gestione?

Peso criterio:  
**5**

Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. Delinea un quadro di valori etici che devono essere promossi nelle diverse attività e un codice di comportamento per l'Organizzazione?
2. Delinea gli indirizzi dell'organizzazione individuando obiettivi strategici?
3. Delinea gli indirizzi dell'Organizzazione definendo un piano d'azione?
4. Definisce un sistema per la gestione dell'organizzazione?
5. Mette in atto azioni coerenti con quanto definito per il sistema di gestione dell'Organizzazione?
6. Agisce in conformità agli obiettivi strategici definiti?
7. Trasmette all'organizzazione una comprensione chiara di chi sono i clienti dei servizi erogati (discenti) e delle loro attese?
8. Trasmette all'organizzazione una comprensione chiara di chi sono gli *stakeholder*?
9. Attua un sistema per lo sviluppo delle competenze dei manager nella gestione della Qualità dell'organizzazione?
10. Promuove una cultura dell'autovalutazione dell'organizzazione e ne favorisce l'attuazione?
11. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 1.1 in riferimento agli item precedenti:*

- Documento che descrive e formalizza i valori di riferimento per l'Organismo ed un Codice di comportamento
- Documento che delinea e formalizza gli indirizzi strategici
- Documento che delinea e formalizza il Piano d'azione
- Documento che definisce e formalizza il sistema di gestione dell'Organismo
- Azioni che danno la visibilità dell'impegno della Direzione nel promuovere il sistema di gestione, sostenerlo ed attuarlo
- Documento che definisce le caratteristiche essenziali e le attese dei destinatari dell'offerta formativa e sua diffusione presso il personale dell'organizzazione
- Documento che delinea le caratteristiche essenziali degli *stakeholder*
- Azioni della Direzione coerenti rispetto agli indirizzi strategici dichiarati
- Azioni della Direzione finalizzate a promuovere e sviluppare le competenze dei *manager* nell'ottica della qualità
- Azioni della Direzione orientate a promuovere una cultura dell'autovalutazione dell'organizzazione ed a creare le condizioni per la sua attuazione

## Fase 1: Obiettivi strategici e progettazione

### 1.2 Criteri Fondamentali di Qualità per gli obiettivi e i valori

In che modo ed in quale misura la Direzione dell'Organismo promuove una condivisione da parte del personale delle finalità, degli obiettivi e un impegno per il miglioramento continuo?

Peso criterio:  
**4**

Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. Gli obiettivi strategici sono enunciati in modo chiaro e comprensibile?
2. Nel quadro degli obiettivi strategici è esplicitato il forte impegno per lo sviluppo di una cultura della qualità della formazione e dell'istruzione?
3. Tra gli obiettivi strategici dichiarati è previsto l'utilizzo e la diffusione del Dispositivo di autovalutazione dell'organizzazione?
4. Nel quadro degli obiettivi strategici è previsto l'impegno per il miglioramento continuo?
5. Gli obiettivi strategici, così come sono stati formulati, forniscono una buona base per la pianificazione delle azioni ed un riferimento chiaro per l'autovalutazione?
6. Il personale, gli allievi e gli altri *stakeholder* hanno una comprensione chiara delle finalità dell'Organismo, dei suoi obiettivi, dei valori fondamentali e delle modalità di realizzazione?
7. I valori etici dichiarati sono evidenti nella pratica lavorativa e formativa?
8. È promossa l'uguaglianza di opportunità tra soggetti diversi per genere, per etnia, per cultura, per risorse personali e le loro differenze sono valorizzate in modo che ciascuno possa sviluppare il proprio potenziale?
9. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 1.2 in riferimento agli item precedenti:*

- Documento di programmazione strategica delle attività formative (supportato da opportunità informative e comunicative), in cui siano chiari e comprensibili obiettivi, valori e modalità di realizzazione, fondato su un'analisi della domanda formativo-occupazionale, in cui sono formalmente previsti un sistema strutturato di monitoraggio/valutazione dei risultati della formazione per il loro miglioramento continuo
- Nel Documento di programmazione strategica è prevista la promozione e la diffusione nell'Organismo, con azioni adeguate, del Dispositivo di autovalutazione e della cultura del miglioramento continuo
- Il Documento di programmazione strategica, supportato da opportunità informative e comunicative, rappresenta una base adeguata per progettare in modo coerente le attività formative
- Attività formalizzata di comunicazione e di coinvolgimento sul Documento di programmazione strategica, che sia diversificata per il personale, per i destinatari delle attività formative e per gli *stakeholder*
- Linee guida oppure opportunità definite per favorire le connessioni tra il Documento, che descrive e formalizza i valori di riferimento per l'Organismo (vedi *Criterio 1.1*), il Codice di comportamento (vedi *Criterio 1.1*), la progettazione e l'erogazione delle attività formative
- Codice di Comportamento ovvero Codice Deontologico
- Linee guida per la promozione attiva di azioni orientate alle pari opportunità ed alla valorizzazione delle differenze individuali, di genere ed etniche

## Fase 1: Obiettivi strategici e progettazione

### 1.3 Criteri Fondamentali di Qualità per la strategia e la pianificazione

Come ed in quale misura l'Organismo traduce gli obiettivi strategici in piani dettagliati, esplicitati in obiettivi, target e processi ed adotta una strategia focalizzata sugli <i>stakeholder</i> ?	Peso criterio: <b>5</b>
	Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. L'Organismo opera entro il quadro di riferimento normativo nazionale e regionale dell'offerta d'Istruzione e Formazione Professionale?
2. Sono chiaramente identificati tutti i soggetti interessati (discenti, genitori, personale, imprese, parti sociali, ecc.)?
3. Sono raccolti sistematicamente e periodicamente dati significativi sugli *stakeholder*, sui loro bisogni e le loro aspettative?
4. Sono raccolte sistematicamente e regolarmente informazioni sui fattori fondamentali dello sviluppo territoriale, dal punto di vista sociale, economico, culturale, demografico ed ecologico?
5. Viene definita ed adottata una strategia per favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di formazione e di occupazione?
6. Sono analizzati sistematicamente e periodicamente i punti di forza e di debolezza interni alle strategie ed alla pianificazione?
7. La strategie e la pianificazione sono definite anche a partire dall'esito della valutazioni precedenti?
8. Sulla base delle informazioni raccolte viene rivista e aggiornata la strategia e la pianificazione delle attività dell'Organismo?
9. La strategia e la pianificazione aggiornate vengono comunicate a tutta l'Organizzazione?
10. Viene attivata una strategia di comunicazione e di informazione rivolta a tutti gli *stakeholder*?
11. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 1.3 in riferimento agli item precedenti:*

- Evidenti e organiche interconnessioni tra Documento di programmazione strategica (vedi Criterio 1.1) e Documenti di riferimento normativo nazionale e regionale inerenti all'offerta d'Istruzione e di Formazione Professionale
- Linee guida e/o opportunità formalizzate di comunicazione per diffondere nell'Organismo Documenti di riferimento normativo nazionale e regionale
- Linee guida e/o opportunità definite per interconnettere Documenti di riferimento normativo nazionale e regionale e progettazione delle attività formative
- Banca dati, costantemente aggiornata, dei soggetti interessati ai servizi formativi erogati: caratteristiche dei soggetti, attese, disponibilità, ecc.
- Banca dati, costantemente aggiornata, inerente allo sviluppo territoriale, in riferimento agli aspetti economici, occupazionale, formativi, sociali, culturali, demografici.
- Linee guida per la revisione e l'aggiornamento della programmazione strategica in connessione alle Banche dati di cui sopra.
- Linee guida e/o dispositivo strutturato per l'analisi periodica dei punti di forza e di debolezza della programmazione strategica delle attività
- Linee guida e/o opportunità formalizzate e diversificate di comunicazione a tutti i soggetti interessati (personale, destinatari dei servizi formativi, *stakeholder*) degli aggiornamenti della programmazione strategica
- Linee guida per la definizione e l'attuazione di una strategia che favorisca l'incontro tra domanda ed offerta formativa ed occupazionale

*Esempi di possibili stakeholder coinvolti nell'Istruzione e Formazione Professionale*

Lo *stakeholder* è una persona, un gruppo, un'organizzazione che ha un interesse nelle attività o nelle prestazioni dell'Organismo erogatore di istruzione e formazione professionale. Può trattarsi di:

*Utenti o clienti:* discenti, partecipanti a un'attività di istruzione o di formazione.

*Utenti potenziali:* allievi che potrebbero partecipare ad attività formative, dipendenti di un'impresa, disoccupati.

*Staff:* insegnanti, formatori, *management*, assistenti tecnici, addetti alla manutenzione, ecc. che operano nell'Organismo.

*Istituzioni:* Ministeri, Organi di governo regionali e provinciali, Unione Europea, Organismi istituzionali in genere.

*Partnership:* partner strategici dell'Organismo che cooperano con vantaggi e obblighi reciproci.

*Reti sociali:* parti sociali, datori di lavoro, fornitori, appaltatori, altri organismi erogatori che cooperano con l'Organismo

*Società civile:* genitori, stampa, comunità locale, associazioni, ecc.

## Fase 1: Obiettivi strategici e progettazione

### 1.4 Criteri Fondamentali di Qualità per le Partnership

Come e in quale misura l'Organismo pianifica e gestisce in modo efficace le proprie <i>partnership</i> ?	Peso criterio: <b>2</b>	
	Punteggio:	
<p><i>Check-list per la valutazione della performance della struttura:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sono identificate e sviluppate <i>partnership</i> e reti sociali con <i>stakeholder</i> che abbiano rilevanza nel territorio di riferimento?</li> <li>2. La scelta dei <i>partner</i>, gli obiettivi strategici perseguiti dall'Organismo sono tra loro chiaramente connessi?</li> <li>3. I processi attivati, i risultati conseguiti e lo stato delle relazioni tra i <i>partner</i> sono monitorati e valutati?</li> <li>4. È promossa la partecipazione ad attività di ricerca e di sperimentazione nel campo dell'istruzione e formazione professionale?</li> <li>5. Altro.</li> </ol>		
	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 1.4 in riferimento agli item precedenti:*

- Linee guida per individuare Soggetti sociali significativi, con cui lavorare in partenariato, coerenti con la programmazione strategica dell'Organismo
- Progettazione ed attivazione di un sistema di monitoraggio e valutazione delle relazioni con i *Partner*, delle attività realizzate, dei risultati conseguiti, della soddisfazione dei Soggetti in rete
- Quantità di progetti realizzati in partenariato
- Indici che definiscono l'importanza delle *partnership* per valore economico, per competenza, per innovazione, ecc.
- Indici di successo delle attività realizzate in partenariato e delle relazioni con i *Partner*
- Quantità e percentuale di iniziative in partenariato orientate alla ricerca ed alla sperimentazione rispetto al totale delle iniziative

## Fase 1: Obiettivi strategici e progettazione

### 1.5 Criteri Fondamentali di Qualità per le risorse finanziarie, umane, tecnologiche e materiali

Come ed in quale misura l'Organismo valuta e migliora l'impiego delle risorse finanziarie, tecnologiche e materiali in relazione ai risultati da conseguire?	Peso criterio: <b>4</b>
	Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. Le principali decisioni finanziarie sono assunte per lo sviluppo e il miglioramento dell'organizzazione?
2. I criteri per la gestione delle risorse finanziarie sono trasparenti, equi ed efficaci?
3. Il personale è adeguatamente coinvolto e consultato, per i diversi livelli di competenza, nella gestione delle risorse finanziarie?
4. La spesa prevista nelle specifiche voci di bilancio è monitorata per assicurare l'equilibrio costi-benefici?
5. Le priorità di spesa e l'impiego delle risorse finanziarie sono chiaramente connessi con le priorità individuate e sono congruenti con gli obiettivi formativi dell'Organismo erogatore?
6. Sono esplicitamente previste e destinate risorse finanziarie per promuovere la cultura dell'autovalutazione ed attivarne il sistema?
7. Sono esplicitamente destinate adeguate risorse finanziarie alle aree organizzative da migliorare, identificate come prioritarie nell'autovalutazione?
8. Sono tenuti sotto controllo il progresso tecnologico e le relative innovazioni?
9. È monitorata e garantita la disponibilità e l'innovazione delle attrezzature didattiche e le tecnologie a supporto delle attività formative?
10. È monitorata e garantita la disponibilità delle risorse documentarie e didattiche aggiornate (libri, manuali e altro materiale didattico) per i destinatari delle attività formative?
11. È monitorata e garantita l'adeguatezza delle strutture architettoniche, tenuto conto degli obiettivi dell'Organismo erogatore, dei bisogni del personale, delle aspettative dei discenti (anche nel rispetto di eventuali deficit psico-fisici), delle attese del contesto sociale, nel rispetto delle normative vigenti?
12. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 1.5 in riferimento agli item precedenti:*

- Esistenza di un documento relativo alle decisioni economiche e finanziarie, coerente con il Documento di programmazione strategica, finalizzato allo sviluppo ed al miglioramento dell'organizzazione
- Certificazione di Bilancio
- Le scelte dichiarate nel Documento economico e finanziario sono comprensibili, trasparenti ed ispirate al principio dell'equità
- Linee guida e/o opportunità formalizzate di comunicazione e di coinvolgimento del personale sulle strategie economiche e finanziarie messe in atto
- Attivazione di un sistema di monitoraggio delle voci di bilancio, finalizzato ad assicurare l'equilibrio costi-benefici e la verifica delle priorità di spesa rispetto alle priorità strategiche
- Impegno formale (espresso in documenti e/o in incontri ufficiali) circa la destinazione di risorse finanziarie adeguate alle aree organizzative deboli, individuate dall'applicazione del sistema di autovalutazione
- Attivazione di un sistema di osservazione costante delle trasformazioni e delle innovazioni tecnologiche, connesso con le sedi organizzative responsabili dell'elaborazione delle scelte strategiche, economiche e finanziarie
- Linee guida per monitorare e garantire la disponibilità e la funzionalità delle risorse didattiche e documentarie, delle tecnologie, delle attrezzature, ecc.
- Attivazione di un sistema per l'utilizzo e la valorizzazione degli spazi dedicati, presenti nella Struttura formativa
- Superamento delle barriere architettoniche: funzionalità degli spazi, disponibilità di sussidi tecnologici, ecc.

## Fase 2: Implementazione

### 2.1 Criteri Fondamentali di Qualità per la Gestione degli Insegnanti, Formatori e altro Personale

Come ed in quale misura l'Organismo gestisce, sviluppa e valorizza le conoscenze, le competenze e il potenziale del personale? Come ed in quale misura pianifica azioni specifiche a supporto di queste strategie?	Peso criterio: <b>10</b>
	Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. È sviluppata e comunicata ai soggetti interessati una politica del personale coerente con la programmazione strategica e con la pianificazione delle attività?
2. Vi è un impegno dichiarato e visibile di tutta la Direzione per realizzare un equilibrio tra compiti, competenze e responsabilità attribuite al personale?
3. Sono garantite adeguate condizioni di lavoro in tutta l'organizzazione?
4. Vi è un impegno dichiarato e visibile di tutta la Direzione per garantire un giusto equilibrio tra i bisogni dell'organizzazione e quelli della vita dei singoli?
5. Esiste un sistema di reclutamento del personale?
6. Il sistema di reclutamento del Personale prende in considerazione le precedenti esperienze di lavoro e di formazione, anche pedagogica?
7. Il nuovo personale fruisce di un processo d'inserimento nell'organizzazione?
8. Sono monitorate le competenze disponibili nell'organizzazione e il loro allineamento con le strategie e i piani dell'Organismo?
9. Esiste un piano di sviluppo delle competenze del Personale?
10. Il piano di sviluppo delle competenze del Personale è coerente con le priorità identificate nella programmazione strategica, orientata allo sviluppo ed al miglioramento dell'Organismo erogatore?
11. Il piano di sviluppo delle competenze del personale prevede la formazione e il rafforzamento delle competenze necessarie per l'attivazione del sistema di autovalutazione dell'organizzazione?
12. È garantita a tutto il Personale la possibilità di accedere a conoscenze/competenze pertinenti rispetto ai compiti attribuiti ed agli obiettivi perseguiti?
13. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 2.1 in riferimento agli item precedenti:*

- Documento di definizione delle politiche del personale, congruente con la programmazione strategica, la progettazione delle attività formative, orientato a valorizzare le competenze del personale, a svilupparle ed a creare condizioni di lavoro qualitativamente adeguate
- Linee guida per realizzare una compatibilità tra condizioni di lavoro e condizioni di vita del personale
- Linee guida e/o opportunità di comunicazione/coinvolgimento dei soggetti interessati in merito alle politiche del personale
- Criteri e modalità di attribuzione degli incarichi
- Sistema di monitoraggio (costituito da strumenti di rilevazione, opportunità di comunicazione, cassetta dei reclami, ecc.) e di valutazione, finalizzati a rilevare la soddisfazione del personale ed a migliorare le condizioni di operatività, mirando ad un giusto equilibrio tra bisogni dell'organizzazione, quelli dei gruppi e quelli dei singoli
- Sistema di selezione del nuovo personale, con definizione di criteri di professionalità (adeguata esperienza di insegnamento, esperienza di lavoro, conoscenza adeguata delle tecnologie informatiche, ecc.)
- Sistema d'inserimento sociale e professionale, di aggiornamento e di formazione per il personale reclutato di recente (collaboratori, personale stabile)
- Attivazione di un sistema di monitoraggio circa la congruenza tra competenze disponibili all'interno dell'organizzazione e competenze richieste dalle attività formative previste dalla programmazione strategica dell'Organismo
- Sistema di formazione permanente per tutto il personale, connesso alla programmazione strategica, alle attività formative erogate, ai piani di sviluppo e miglioramento dell'Organismo
- Definizione dei ruoli e delle responsabilità finalizzate a garantire coordinamento ed integrazione tra le diverse figure professionali e tra i diversi processi
- Organigramma delle responsabilità, dei ruoli e dei compiti del personale, discusso con i soggetti interessati, rivisitato periodicamente
- Mappa delle interazioni e delle relazioni tra i diversi ruoli presenti nell'Organismo

## Fase 2: Implementazione

### 2.2 Criteri Fondamentali di Qualità per la gestione del processo

Come ed in quale misura l'Organismo gestisce, sviluppa e migliora i processi a supporto delle strategie individuate, finalizzati a soddisfare i destinatari finali (i discenti), gli *stakeholder* ed a generare sempre maggiore valore aggiunto?

Peso criterio:  
**10**

Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. Sono identificati e documentati i processi-chiave dell'offerta formativa?
2. I processi-chiave individuati sono coerenti con gli obiettivi strategici dell'Organizzazione?
3. Il Personale è coinvolto nella progettazione e nello sviluppo dei processi-chiave?
4. Le esigenze degli *stakeholder* sono considerate al fine di garantire che l'offerta formativa sia rispondente al contesto territoriale?
5. È progettata e resa operativa una Proposta formativa di Organismo, condivisa, finalizzata a caratterizzare le diverse situazioni di apprendimento, sia pratico che teorico?
6. È prevista la progettazione, l'attuazione e la valutazione delle attività didattiche e gli eventuali cambiamenti sono tempestivamente comunicati al personale?
7. È definito ed applicato un modello condiviso tra i formatori di progettazione dei percorsi formativi?
8. Sono definiti e condivisi criteri e modalità di valutazione degli apprendimenti?
9. Sono definiti e condivisi criteri e modalità di valutazione del gradimento dell'offerta formativa da parte dei destinatari e degli *stakeholder*?
10. I percorsi ed i curricoli formativi sono progettati ed attuati in conformità a principi pedagogici ed a metodi apprendimento, condivisi dal personale, orientati alla partecipazione ed alla responsabilizzazione dei discenti?
11. I percorsi ed i curricoli formativi sono progettati, attuati, valutati e riprogettati, se necessario, per valorizzare le capacità acquisite dai discenti e per renderli congruenti rispetto al loro potenziale?
12. I percorsi ed i curricoli formativi sono progettati, attuati, valutati ed eventualmente riprogettati tenuto conto del principio dell'uguaglianza delle opportunità e della valorizzazione delle differenze di genere e culturali?
13. I percorsi ed i curricoli formativi sono progettati, attuati, valutati e riprogettati, se necessario, per rispondere ad esigenze del contesto territoriale (locale, provinciale, regionale, nazionale, europeo)?
14. Le attività extracurricolari sono progettate, attuate e condivise con i destinatari dell'offerta formativa, i formatori, i Soggetti sociali interessati?
15. Le condizioni di accesso all'offerta formativa sono trasparenti, adeguate alle caratteristiche dei potenziali soggetti interessati e periodicamente valutate?
16. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 2.2 in riferimento agli item precedenti:*

- Mappa dei processi-chiave, di supporto e di gestione dell'organizzazione, con la relativa descrizione da cui si evidenziano le coerenze e funzionalità rispetto agli obiettivi strategici dell'Organismo
- Attivazione di un sistema di relazioni permanenti (con definizione di responsabilità, modalità di relazione, periodicità di incontri) con i soggetti sociali e produttivi del territorio al fine di aggiornare i curricula formativi in relazione alle esigenze del contesto territoriale
- Linee guida per la progettazione, gestione, valutazione dei percorsi formativi
- Linee guida per la revisione dei curricula formativi, in conformità agli esiti della valutazione dell'apprendimento, ai fini della valorizzazione del potenziale dei destinatari (discenti)
- Quantità di curricula formativi riprogettati ai fini della valorizzazione del potenziale dei destinatari rispetto a quelli progettati
- Linee guida per la revisione dei curricula formativi in relazione ai cambiamenti significativi riscontrati nel contesto territoriale
- Quantità di revisioni effettuate in base al criterio precedente rispetto al numero dei curricula formativi
- Formalizzazione di una Proposta formativa, comprensibile, coerente con la mission dell'Organismo, condivisa dal personale, adeguatamente diffusa tra i soggetti interessati
- Nella Proposta formativa è dato spazio adeguato a valorizzare, in ambito formativo, le differenze di genere e culturali
- Attivazione di un Gruppo di lavoro finalizzato ad aggiornare la Proposta formativa ed a monitorare le congruenze tra questa e le attività formative progettate e realizzate
- Linee guida per il coinvolgimento e la comunicazione, al personale ed ai soggetti interessati, delle eventuali revisioni inerenti alla Proposta formativa
- Linee guida per informare e comunicare, con modalità efficaci, ai potenziali soggetti interessati, presenti nel territorio, le attività formative erogate
- Attivazione di un sistema di monitoraggio/valutazione dell'adeguatezza dell'informazione/comunicazione dell'offerta formativa rispetto ai potenziali destinatari

### Fase 3: Valutazione dei risultati

#### 3.1 Criteri Fondamentali di Qualità per i risultati dell'insegnamento e della formazione

Quali sono i risultati conseguiti dall'Organismo erogatore d'Istruzione e Formazione Professionale in relazione ai destinatari (discenti)?	Peso criterio: <b>13</b>
	Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. Quanto è efficace il servizio di attività orientativa fornita ai destinatari circa le condizioni e le modalità di accesso ai percorsi di formazione?
2. Quanto sono efficaci l'orientamento/accompagnamento e il supporto forniti ai destinatari durante la loro formazione?
3. Qual è il grado di conseguimento degli obiettivi formativi da parte dei destinatari dell'offerta formativa?
4. Qual è il grado di miglioramento degli apprendimenti rispetto alle condizioni di partenza dei destinatari dell'offerta formative (tasso di progresso degli apprendimenti)?
5. In quale misura i destinatari dell'offerta formativa (i discenti) sono consapevoli della professionalità e delle competenze acquisite?
6. Qual è il tasso occupazionale dei destinatari dell'offerta formativa (i discenti) a sei, dodici e diciotto mesi dal termine dell'attività?
7. In quale misura i destinatari dell'offerta formativa esprimono gradimento verso i percorsi o i curricoli formativi, rispondenti ai loro interessi e requisiti, realizzati in un clima di lavoro positivo ed in condizioni logistico/ambientali accoglienti e confortevoli?
8. In quale misura i destinatari dell'offerta formativa esprimono gradimento per la disponibilità e l'attenzione da parte dei formatori nei confronti delle loro esigenze e degli stili di apprendimento?
9. Come e in quale misura i risultati della formazione sono valutati e messi in relazione con i metodi e gli stili di insegnamento/apprendimento, con gli obiettivi dei percorsi e con le attese dei destinatari dell'offerta formativa (i discenti)?
10. Come e in quale misura i risultati della formazione sono valutati e messi in relazione alle caratteristiche dei gruppi dei destinatari dell'offerta formativa (gruppi etnici, età, sesso, livello di istruzione/formazione dei genitori, ecc.)?
11. Altro?

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 3.1 in riferimento agli item precedenti:*

- Graduatoria dei percorsi formativi in relazione al successo conseguito
- Percentuale di conseguimento, da parte dei destinatari dell'offerta formativa, dei risultati di apprendimento attesi, messi in relazione ad alcuni fattori: caratteristiche dei gruppi di destinatari (gruppi etnici, età, sesso, livello di istruzione dei genitori, crediti formativi riconosciuti, ritardi accumulati nei percorsi di istruzione/formazione, ecc.), caratteristiche dei metodi di insegnamento/apprendimento adottati, disponibilità dei formatori, particolari tecnologie di apprendimento utilizzate, ecc.
- Tasso di progresso degli apprendimenti dei destinatari dell'offerta formativa (livello di apprendimento finale rispetto a quello iniziale)
- Numero e percentuale di attestati di merito assegnati rispetto al totale dei soggetti concorrenti
- Numero e percentuale di soggetti che iniziano e concludono il percorso formativo rispetto al totale degli iscritti
- Numero e percentuale di soggetti che continuano un altro percorso rispetto a quelli che, avendo concluso il percorso precedente, escono dal circuito formativo
- Numero e percentuale di soggetti occupati (che hanno completato il percorso formativo) rispetto alla media locale, a sei, dodici e diciotto mesi
- Numero e percentuale di soggetti che esprimono gradimento verso il servizio di orientamento
- Numero e percentuale di soggetti che esprimono gradimento dell'offerta formativa rispetto ad alcuni indicatori: attenzione dei formatori per i ritmi di apprendimento, utilizzo di metodi di apprendimento coinvolgenti, utilizzo di strumenti multimediali, relazioni empatiche e rispettose, criteri di valutazione trasparenti, utilizzo della valutazione con finalità formative, coinvolgimento di esperti esterni, logistica ed ambienti confortevoli, ecc.
- Numero e percentuale di soggetti che hanno abbandonato il percorso formativo
- Percentuale di assenteismo dei destinatari dell'offerta formativa
- Numero e percentuale di infortuni da parte dei destinatari dell'offerta formativa
- Numero e percentuale di percorsi di istruzione e di formazione nuovi
- Elementi significativi tratti dai "Diari di bordo" finalizzati a raccontare l'esperienza formativa

### Fase 3: Valutazione dei risultati

#### 3.2 Criteri Fondamentali di Qualità per i risultati dell'insegnamento e della formazione

Quali risultati sono stati conseguiti dall'Organismo in relazione alla gestione del personale?	Peso criterio: <b>9</b>
	Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. Qual è la percezione complessiva che il personale ha dell'Organizzazione?
2. Come ed in quale misura il personale è soddisfatto delle condizioni di lavoro in quanto garantiscono pari opportunità agli uomini ed alle donne?
3. Come ed in quale misura il personale ritiene che la Direzione abbia assicurato le condizioni per rendere compatibili gli impegni di lavoro, la vita familiare e gli interessi personali?
4. Come ed in quale misura il personale è soddisfatto dell'equità del trattamento economico?
5. Come e in quale misura il personale partecipa alle attività di formazione continua?
6. Qual è il grado di successo conseguito da parte del personale nella formazione continua?
7. Come e in quale misura il personale è coinvolto nel processo di autovalutazione dell'organizzazione e nelle attività di miglioramento sia dell'organizzazione che dell'offerta formativa?
8. In quale misura il personale è disposto a farsi carico di un impegno maggiore in circostanze straordinarie?
9. Altro

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 3.2 in riferimento agli item precedenti:*

- Risultati di questionari di gradimento del personale in relazione a: rapporto con i colleghi, chiarezza dei compiti assegnati, adeguatezza delle risorse tecnologiche, documentali, didattiche per assolvere in modo adeguato i compiti assegnati, orario di lavoro compatibile con le condizioni di vita, efficace coordinamento e direzione delle varie attività
- Livello di assenteismo o di malattia
- Numero e percentuale di reclami, riconoscimenti, scioperi, ecc.
- Risultati di valutazioni formalizzate e/o di stime relative alle *performance* professionali
- Tasso di partecipazione dei formatori a momenti di confronto e di integrazione tra le diverse attività
- Tasso di partecipazione e di successo nelle attività di formazione continua del personale
- Tasso di partecipazione e di successo nelle attività di formazione continua del *management*
- Livelli di competenza o di qualifica congruenti con le attività svolte
- Percentuale di domande di formazione del personale accolte dalla Direzione
- Percentuale di richieste personali accolte dalla Direzione
- Percentuale di risposte ottenute nelle indagini sul personale
- Partecipazione ad eventi sociali

### Fase 3: Valutazione dei risultati

#### 3.3 Criteri fondamentali di qualità relativi all'impatto sul mercato del lavoro e sulla società

Quali sono i risultati conseguiti dall'Organismo in relazione alla <i>mission</i> , agli obiettivi strategici, alla soddisfazione dei bisogni e delle aspettative degli <i>stakeholder</i> ? (I risultati più rilevanti non sono di natura finanziaria)	Peso criterio: <b>9</b>
	Punteggio:

#### Check-list per la valutazione della performance della struttura:

1. In quale misura i risultati delle attività realizzate dall'Organismo hanno un impatto positivo sul contesto territoriale in cui esso opera?
2. In quale misura i risultati delle attività realizzate dall'Organismo rispondono alle aspettative degli *stakeholder*?
3. Quali sono le *performance* dell'Organismo in relazione ai gruppi socialmente deboli?
4. Come ed in quale misura si è realizzato l'incontro tra la domanda e l'offerta di formazione?
5. Come ed in quale misura si è favorito l'accesso alla formazione professionale, in particolare per i gruppi socialmente deboli?
6. Come ed in quale misura sono adottati e messi in atto i principi dello sviluppo eco-sostenibile nell'istruzione e nella formazione?
7. Come ed in quale misura l'Organismo contribuisce ad una migliore occupabilità dei destinatari dell'offerta formativa (i discenti) e della forza lavoro?
8. Come ed in quale misura l'Organismo partecipa ad iniziative (in ambito locale, regionale, nazionale ed internazionale) finalizzate a promuovere il riconoscimento delle competenze acquisite dai destinatari dell'offerta formativa (i discenti)?
9. Come ed in quale misura l'Organismo partecipa ad iniziative (in ambito locale, regionale, nazionale ed internazionale) finalizzate a promuovere la propria immagine e quella dell'Istruzione e della Formazione Professionale?
10. In che modo ed in quale misura l'Organismo risponde alla richiesta di nuove attività formative, rispondenti ad esigenze del contesto?
11. Altro

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 3.3 in riferimento agli item precedenti:*

- Numero di progetti o di *partnership* con Amministrazioni locali/centrali e con l'UE finalizzati allo sviluppo territoriale
- Iniziative e risultati conseguiti rispetto alle attese dichiarate dagli *stakeholder*
- Iniziative e risultati conseguiti rispetto a gruppi socialmente deboli
- Rapporto tra Progetti formativi presentati a finanziamento e Progetti finanziati/realizzati
- Documento che analizza il rapporto tra le attività formative realizzate e la mission dell'Organismo
- Campagne di promozione e di mobilitazione della popolazione in relazione alla soluzione di problemi del contesto territoriale
- Pubblicazioni inerenti ad attività di ricerca e sviluppo territoriale.
- Successo nella partecipazione a Fiere/mostre locali, nazionali, internazionali
- Numero di premi e riconoscimenti conseguiti
- Applicazione dell'*Europass*
- Materiale riciclato/materiale impiegato, ecc.
- Cambiamenti di strategia dell'Organismo: passaggio da attività formative in occupazioni/mestieri/settori in declino ad attività formative in occupazioni/mestieri/settori emergenti)
- Risparmi energetici in rapporto al consumo energetico totale
- Procedura di riduzione della quantità di rifiuti

### Fase 3: Valutazione dei risultati

#### 3.4 Criteri Fondamentali di Qualità per i risultati finanziari

Quali sono i risultati conseguiti dall'Organismo erogatore in relazione alla *mission*, alla soddisfazione dei bisogni e delle aspettative di coloro che sono portatori di un interesse finanziario nell'Organizzazione? I risultati danno la misura dell'efficienza e dell'efficacia e sono prevalentemente espressi sotto forma di dati finanziari.

Peso criterio:  
**9**

Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura:*

1. Come ed in quale misura sono stati realizzati gli obiettivi di bilancio?
2. Qual è il risultato raggiunto in termini di rapporto costi-benefici?
3. Qual è il risultato raggiunto in termini di capacità di spesa?
4. In quale misura è stata raggiunta una giusta soddisfazione degli interessi finanziari degli *stakeholder*?
5. In quale misura sono stati compiuti investimenti nei progetti di miglioramento?
6. In quale misura sono state investite risorse nell'innovazione?
7. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 3.4 in riferimento agli item precedenti:*

- Totale costi/totale ricavi
- N° e valore economico dei progetti a bando/ n° e valore economico delle commesse
- Margine di contribuzione (%) dell'attività libera
- Costo totale dei salari in rapporto ad altre voci di spesa (investimenti, ricerca/innovazione, formazione, ecc.)
- Costo del personale impiegato nelle attività formative/costo totale personale
- Spese di formazione e sviluppo/volume di attività
- Spese di innovazione/volume di attività
- Quote di mercato in relazione alle diverse attività
- Attività (al netto delle perdite degli esercizi precedenti)/Passività
- Spesa rendicontata/spesa approvata
- Spesa riconosciuta/spesa approvata
- Quoziente di indebitamento (passività/capitale netto)
- Rotazione del personale (costi totali, costi di formazione, ecc.)
- Costo del personale insegnante/costo del personale non-insegnante
- Costo del personale/n° di discenti
- Costo degli insegnanti-formatori/n° dei discenti
- *Trend* inerenti agli investimenti (edifici, spazi dedicati, logistica, attrezzature per tipi di formazione, ecc.)

## Fase 4: Feedback e procedure per il cambiamento

### 4.1 Criteri Fondamentali di Qualità per la pianificazione e l'implementazione di azioni per il miglioramento

Come ed in quale misura l'Organismo erogatore valuta l'efficacia dei processi-chiave ed innova i processi stessi? Come genera valore crescente per i destinatari dell'offerta formativa e gli altri *stakeholder*?

Peso criterio:  
**15**

Punteggio:

*Check-list per la valutazione della performance della struttura nella gestione del cambiamento:*

1. Il processo di autovalutazione è gestito attraverso pratiche e procedure formalizzate e documentate?
2. Il processo di autovalutazione è attuato con la partecipazione di tutto il personale interessato e degli *stakeholder*?
3. I dati statistici regionali e/o nazionali e/o europei e i dati di *benchmarking* sono utilizzati nell'analizzare, valutare ed interpretare i risultati conseguiti dall'Organismo erogatore?
4. Le opinioni dei genitori, dei destinatari dell'offerta formativa, delle imprese, delle parti sociali e di altri *stakeholder* sono rilevate?
5. Le opinioni dei genitori, dei discenti, delle imprese, delle parti sociali e di altri *stakeholder* sono tenute in conto nel processo di autovalutazione?
6. È sistematicamente valutata l'efficacia delle azioni formative, finalizzata al miglioramento continuo?
7. La selezione delle aree organizzative, sulle quali attivare il processo di miglioramento deciso a seguito dell'autovalutazione, è congruente con gli effettivi punti di forza e di debolezza dell'Organismo?
8. Esistono Progetti di miglioramento organizzativo ed i relativi Piani di azione?
9. I Progetti di miglioramento organizzativo contengono una definizione chiara e precisa degli obiettivi da perseguire?
10. I Progetti di miglioramento organizzativo contengono una definizione precisa dei compiti, delle responsabilità e dei tempi?
11. Esiste una congruenza tra il Progetto di miglioramento ed i Piani di azione?
12. I Piani di azione di miglioramento definiscono obiettivi operativi, attività specifiche, risorse, tempi?
13. I risultati attesi dei Piani di azione o delle azioni di miglioramento sono descritti con criteri comprensibili, che ne consentono la misurabilità
14. Si effettua il monitoraggio e la valutazione dei Progetti di miglioramento e dei Piani di azione?
15. La Direzione è coinvolta nello sviluppo e nella valutazione dei Progetti e dei Piani?
16. La Direzione è la destinataria finale degli esiti dei Progetti di miglioramento e dei Piani di azione?
17. Altro.

	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 4.1 in riferimento agli item precedenti:*

- Pratica sistematica del processo di autovalutazione
- Linee guida per il coinvolgimento del personale nell'autovalutazione
- Linee guida per l'interpretazione degli esiti dell'autovalutazione in relazione alle attese degli *stakeholder*
- Linee guida per confrontare i dati dell'autovalutazione dei risultati con quelli regionali, nazionali, internazionali
- Linee guida per l'elaborazione dei Piani di miglioramento e dei Piani di azione
- Linee guida per la valutazione dei Piani di miglioramento e dei Piani di azione
- Linee guida per la valutazione dell'efficacia della formazione finalizzata a migliorare i processi e gli esiti formativi
- Rapporto tra i risultati dell'autovalutazione e quelli della valutazione esterna

## Fase 4: Feedback e procedure per il cambiamento

### 4.2 Criteri Fondamentali di Qualità per la verifica esterna

Come l'Organismo erogatore valuta l'efficacia della propria autovalutazione e delle conseguenti azioni di miglioramento?	Peso criterio: <b>5</b>	
	Punteggio:	
<p><i>I principali metodi di validazione della performance in relazione alla verifica esterna:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'Organismo realizza attività di <i>Peer review</i> partecipando in ambito istituzionale, nazionale ed europeo?</li> <li>2. L'Organismo realizza attività di <i>Benchmarking</i> confrontando i risultati conseguiti con quelli di organizzazioni simili a livello regionale, nazionale ed europeo?</li> <li>3. L'Organismo integra gli esiti di questi confronti nell'attività di autovalutazione e nei propri processi?</li> <li>4. L'Organismo adotta un sistema di <i>Ispezione periodica e indipendente</i>, che valuta e riferisce sulla qualità della formazione erogata dall'Organismo?</li> <li>5. L'Organismo integra questi risultati nei propri processi?</li> <li>6. L'Organismo sottopone la propria organizzazione, secondo la normativa nazionale e/o regionale, ad Accredimento e/o a Certificazione, facendo riferimento ad uno o a più sistemi (UNI EN ISO 9000:2000, EFQM, ecc.)?</li> </ol>		
	<i>Esempi di punti di forza</i>	<i>Aree da migliorare</i>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

*Indicatori ed evidenze suggerite per il Criterio 4.2 in riferimento agli item precedenti:*

- *Peer review*: frequenza, procedura, risultati conseguiti, impatto sull'organizzazione
- *Benchmarking*: frequenza, diffusione, risultati conseguiti, impatto sull'organizzazione e sul contesto
- *Ispesione*: frequenza, risultati, impatti interni ed esterni
- *Sistemi di qualità adottati*: quali, integrazione nell'Organismo, risultati, impatti interni ed esterni



# GLOSSARIO

Le voci sono state tratte da:

- AA.VV., *L'Enciclopedia, Dizionario di italiano*. Gruppo Editoriale l'Espresso, Roma, 2004.
- Allulli G., *Le misure della Qualità*. Edizioni SEAM, Roma, 2000.
- Arter Tennis R., *Gli audit sulla qualità*. Ed. F. Angeli, Milano, 1996.
- Bailey K., *Metodi della ricerca sociale*. Ed. Il Mulino, Bologna, 1985.
- Beato F., (a cura di), *La valutazione di impatto ambientale. Un approccio integrato*. Ed. F. Angeli, Milano 1991.
- Bezzi C., *Il disegno della ricerca valutativa. Glossario*. Ed. F. Angeli, Milano, 2001.
- Bezzi C., (a cura di), *La valutazione della formazione professionale*. Ed. Irres, Perugia, 1995.
- Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità, *Normazione, Certificazione, Qualità..* Ed. Dintec, Roma, 1995.
- ENAIP (a cura di Verdi Vighetti L. e Bertucci I.), *Glossario della Qualità della formazione*. Editoriale AESSE, Roma, 2000.
- ENAIP (a cura di Verdi Vighetti L.), *Qualità, valutazione ed innovazione nella formazione professionale*. In "Osservatorio ISFOL" n° 6/1997.
- Galimberti U., *Psicologia*. Ed. Garzanti, Torino, 1999.
- Giovine M., *Guida per la valutazione ex-post dei progetti nel settore della formazione*. In D. Fanciullacci, C. Guelfi, G. Pennisi, "Valutare lo sviluppo. Metodologia e tecnica della valutazione retrospettiva dei progetti". Ed. F. Angeli, Milano 1991.
- Giovine G., *Modelli di valutazione della formazione: sperimentazione della analisi multicriteri come supporto alle decisioni*. In "Osservatorio ISFOL", n° 2, 1992.
- *Glossario dell'innovazione*. Isnova Editore, Roma, 1997.
- G.U. n. 65, *Schema generale dai riferimenti della Carta dei servizi pubblici sanitari*.

- ISFOL (a cura di Ghergo F. e Pavoncello D.), *Accreditamento delle Sedi Orientative. Glossario*. Roma 2004.
- ISFOL, *Carta Qualità della formazione professionale iniziale*, Roma 2003.
- ISFOL, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo*. Ed. F. Angeli, Milano, 1994.
- G. Le Boterf, *Ingénierie des compétences*. Editions d'Organisation, Parigi, 1999.
- Levati W. e Sarò M.V., *Assessment Center*. Ed. F. Angeli, Milano, 1993.
- Lipari D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*. Edizioni Lavoro, Roma, 1995.
- Maiocchi M., *Il miglioramento dei processi nel settore dell'information technology*. Ed. F. Angeli, Milano, 1998.
- MIUR/INVALSI/ISFOL, *Glossario*, ottobre 2004.
- NORME UNI EN ISO 9000 e 9000:2000.
- Palombo M., (a cura di), *Il processo di valutazione*. Ed. F. Angeli, Milano, 2001.
- Ruffini R., *La definizione delle politiche del personale*. Ce.P.A. Università Cattaneo, Castellanza.
- Tessaro F., *La valutazione dei processi formativi*. Ed. Armando Armando, Roma, 1997.
- Verdi Vighetti L., *Integrazione tra approcci qualitativi e quantitativi nella valutazione*. In Bisio C. (a cura di), "Valutare in formazione". Ed. F. Angeli, Milano, 2002.

**Accreditamento  
delle strutture formative  
e orientative**

Attestazione formale effettuata da parte di un organismo committente tesa a stabilire che un dato organismo soddisfi una serie di requisiti corrispondenti a *standard* predefiniti, relativi alla struttura organizzativa e gestionale nonché ai prodotti/servizi offerti. In ambito formativo l'Accreditamento viene effettuato dalle Regioni e definisce i criteri minimi di valutazione delle sedi formative ed orientative in base a:

**a** capacità gestionali e logistiche

**b** situazione economica

**c** competenze professionali

**d** livelli di efficacia ed efficienza in attività precedentemente realizzate

**e** interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio

**Assicurazione della qualità**

L'Accreditamento è rivolto ad introdurre *standard* di qualità dei soggetti attuatori nel sistema di formazione professionale e dell'orientamento, secondo parametri oggettivi, per realizzare politiche pubbliche di sviluppo delle risorse umane nei territori di riferimento (art. 1, D.M. 166/2001).

**Attività formativa**

Secondo le norme UNI EN ISO 9000:2000: "Parte della gestione per la qualità mirata a dare fiducia che i requisiti della qualità saranno soddisfatti".

**Audit**

È un termine che nell'ambito formativo assume significati generici oppure specifici. Si intende, in generale, ogni insieme strutturato di compiti, processi, finalità, risorse umane e strumentali orientato a produrre cambiamenti di tipo cognitivo, affettivo, psicomotorio in soggetti che consapevolmente decidono di partecipare all'attività. In questo senso è sinonimo di Azione Formativa, Percorso Formativo, Progetto di Formazione, o di parti di essi. In modo specifico, l'attività formativa è intesa come componente di un insieme più ampio costituito da un'Azione, un Progetto. Ad esempio: l'attività di rilevazione di bisogni formativi, di progettazione, di accoglienza dei discenti come parti di un Progetto.

Analisi delle discrepanze fra uno stato di fatto ed una norma, generalmente stabilita da un'autorità; si distingue dal monitoraggio (che rileva solo lo stato di fatto, senza paragonarlo alla norma, a standard, o ad obiettivi) e dalla valutazione, che della differenza con la norma fa oggetto di riflessione e di ricerca di alternative.

Le Norme UNI EN ISO 9000:2000 descrivono l'*Audit* come "processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze della verifica ispettiva e valutarle con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri di verifica ispettiva sono stati soddisfatti"

Lo standard internazionale per l'*Audit* ISO 19011 definisce:

- *Audit* interno o di prima parte: "attività effettuate per il riesame da parte della direzione e per altri fini interni (...) possono costituire la base per una auto-dichiarazione di conformità da parte dell'Organizzazione"
- *Audit* interno di seconda parte: "attività effettuata da chi ha un interesse nell'organizzazione, quali i clienti..."
- *Audit* esterno di seconda parte: "attività effettuata da organismi esterni indipendenti, quali quelli che rilasciano certificazioni di conformità ai requisiti della ISO 9001."

## Autovalutazione

L'autovalutazione fa riferimento alla capacità della persona di effettuare la valutazione interna delle proprie risorse implicate nei processi formativi: capacità, interessi, valori, competenze. Le pratiche di autovalutazione sono alla base dello sviluppo di qualunque approccio alla qualità ed al miglioramento continuo, costituendo un'importante modalità di attivazione dei processi di apprendimento.

L'autovalutazione va oltre i tradizionali *audit* o le liste di controllo compilate dal *management* sulla base di proprie percezioni e analisi. Essa indaga sulla realtà organizzativa, alla ricerca dei punti di forza e di debolezza dei processi e dei prodotti, cercandone i fattori che ne determinano gli esiti.

Nella Norma UNI EN ISO è definita come: “un riesame complessivo e sistematico delle attività e dei risultati dell’organizzazione a fronte del sistema di gestione per la qualità o di un modello di eccellenza. L’autovalutazione può fornire un quadro complessivo delle prestazioni dell’organizzazione e del grado di maturità del suo sistema di gestione per la qualità. Tale metodologia può anche aiutare ad individuare aree dell’organizzazione che richiedono miglioramenti e a stabilire priorità”.

### **Benchmarking**

Tecnica manageriale che consiste nel confrontare il vissuto della propria azienda con quello delle aziende migliori al fine di sistematizzare e migliorare obiettivi, strategie e processi e raggiungere l’eccellenza, tramite l’individuazione di fattori critici di successo ed elementi guida. Il confronto avviene alla pari su risultati e processi di produzione anche utilizzando indicatori (*benchmarks*).

L’obiettivo delle attività di *benchmarking* è di individuare modi migliori di svolgere le attività, sulla base dei risultati conseguiti da altre organizzazioni.

### **Carta qualità della formazione professionale**

Rappresenta un manifesto di qualità della formazione professionale, elaborato sulla base del confronto delle esperienze di Enti ed Associazioni di Formazione Professionale, coordinati da ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione e dell’Orientamento dei Lavoratori). Intende perseguire un duplice scopo:

- delineare alcuni requisiti di qualità della formazione professionale, renderli trasparenti e comunicarli ai soggetti che ne sono i potenziali utilizzatori, affinché possano scegliere le nuove opportunità
- sollecitare i soggetti attuatori ad impegnarsi a realizzare nelle attività formative i requisiti di qualità in essa dichiarati

Documento contrattuale adottato dai soggetti erogatori di servizi pubblici attraverso il quale si esplicano *mission*, criteri di relazione e standard di qualità dei servizi erogati.

<b>Centro servizi</b>	Struttura che offre servizi di orientamento, formazione professionale iniziale, superiore e continua, formazione in alternanza e per l'apprendistato oltre a servizi di accompagnamento al lavoro.
<b>Certificazione</b>	Indica in linea generale l'insieme delle azioni attraverso le quali un soggetto istituzionalmente legittimato attesta la conformità di un "oggetto" agli <i>standard</i> prescritti in una determinata norma. Il testo di riferimento per la certificazione è contenuto nelle norme UNI EN ISO 9000:2000, che forniscono alle organizzazioni un quadro di riferimento per la definizione, la programmazione, la realizzazione delle attività che assicurano la qualità dei prodotti e servizi erogati. La certificazione è quindi anche l'attestazione della conformità del Sistema di Gestione per la Qualità di un'organizzazione alla norma internazionale UNI EN ISO 9000:2000. Il certificato è rilasciato da un Ente di terza parte (organismo di certificazione).
<b>Check list</b>	Strumento di controllo utilizzato per rilevare la presenza o l'assenza di caratteristiche, sequenze di attività, dati etc. che permettono di soddisfare un requisito.
<b>Cliente</b>	<p>Le Norme UNI EN ISO 9000:2000 lo definiscono come: "Organizzazione o persona che riceve un prodotto".</p> <p>Si possono distinguere tre tipologie di clienti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente beneficiario: soggetto che sul territorio usufruisce delle attività, e dei relativi risultati, svolta dalla Sede formativa</li> <li>• Cliente destinatario: soggetto che, partecipando in modo diretto o indiretto alle attività della sede formativa, acquisisce competenze finalizzate al suo progetto personale/professionale. Corrisponde al <i>Discente</i> nominato in questa Guida all'Autovalutazione</li> <li>• Cliente finanziatore: Soggetto (normalmente un Ente pubblico) committente del servizio</li> </ul> <p>Si considera che l'approccio <i>Total Quality Management</i> arricchisca il concetto di cliente attribuendo</p>

dogli nuovi significati legati alla valenza sociale dell'azione formativa e riconsidera il servizio formativo in una visione antropocentrica, attribuendo centralità alla persona che apprende. In questa prospettiva il cliente diventa un soggetto attivo che:

- Esprime attese, in continua trasformazione, da soddisfare
- È corresponsabile del servizio formativo intervenendo nei processi attivati
- Stabilisce rapporti paritetici con chi eroga il servizio
- Legittima la qualità del servizio stesso
- È portatore di istanze in quanto persona

Perciò il cliente va ascoltato e va posto nella condizione di esprimersi in quanto soggetto portatore di interessi, conoscenze, atteggiamenti, competenze, attese, valori, tratti di personalità.

#### **Cliente esterno**

Il soggetto esterno all'Organizzazione che eroga il servizio, in particolare i partecipanti al percorso formativo (i *Discenti* indicati in questa Guida all'autovalutazione), ma anche le aziende che potrebbero in futuro coinvolgere i partecipanti nella propria Organizzazione.

#### **Cliente interno**

Nell'ambito della T.Q.M. (*Total Quality Management*) ed in particolare nella versione europea dell'EFQM (*European Foundation for Quality Management*) per cliente interno si intende il soggetto che appartiene all'Organizzazione che eroga il servizio, il quale sta a valle di un processo e riceve il servizio, l'informazione o il semilavorato di chi sta a monte (suo fornitore): ad esempio: collaboratori, tutor, coordinatori.

#### **Codice di comportamento**

Insieme di principi e norme di condotta, esplicitate e condivise, che un Organismo si dà come quadro di riferimento del proprio agire, che tutto il personale, a tutti i livelli di responsabilità, è tenuto a rispettare nel mettere in gioco i propri ruoli. Esso può essere l'espressione specifica e contestualizzata, rispetto all'Organismo, del Codice Deontolo-

gico in vigore nel settore in cui opera l'Organismo. Il Codice di Comportamento può assumere la veste di Codice Etico se i principi e le norme in esso contenute si rifanno esplicitamente a valori morali ed assumono una particolare pregnanza etica.

## Competenza

Nella norma UNI ES ISO 9000:2000 è definita come “dimostrata capacità di saper utilizzare conoscenze ed abilità”.

È 1) Patrimonio complesso di conoscenze, abilità e risorse individuali di cui un soggetto dispone per realizzare il proprio sviluppo personale, per affrontare in modo efficace l'inserimento socioculturale e lavorativo; 2) Mix specifico di risorse cognitive e/o emotive, e/o relazionali, e/o sociali, e/o tecnologiche, e/o professionali ecc. agibili dall'individuo in relazione a diversi contesti o processi; 3) Nel sistema integrato di istruzione/formazione/lavoro costituisce l'elemento di credito e di passaggio da un sistema all'altro.

Possono essere distinte in:

- *competenze di base* (consensualmente riconosciute quali nuovi diritti di cittadinanza nel mercato del lavoro e nella società, veri e propri requisiti per l'occupabilità e lo sviluppo professionale: informatica di base, conoscenza di una lingua straniera, economia, organizzazione del lavoro, ecc)
- *competenze tecnico professionali* (conoscenze dichiarative generali e specifiche, nonché conoscenze procedurali connesse ad una professione specifica. Si tratta di saperi e di tecniche operative proprie di attività, funzioni, ruoli o processi lavorativi)
- *competenze trasversali* (Insieme di abilità comunicative, diagnostiche e decisionali non connesse specificamente con l'esercizio di una determinata attività lavorativa, che afferiscono alle caratteristiche cognitive, affettive e comportamentali di un individuo permettendo la trasferibilità delle competenze da un ambito professionale ad un altro.).

## **Conformità**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è definita come “soddisfacimento di un requisito”.

In un’ottica valutativa, può essere intesa come coincidenza sostanziale tra:

- aspettative espresse dai/dalle clienti (interni /esterni all’organizzazione)
- specifiche di attività formativa o progetto o servizio dichiarate e convenute
- risultati conseguiti, anche in coerenza con leggi, regolamenti, norme, convenzioni, etc. cui si ha comunque l’obbligo di attenersi

Da questo punto di vista la conformità implica il concetto di efficacia, quale capacità di produrre risultati conformi agli obiettivi stabiliti. In generale significa l’applicazione corretta e puntuale delle convenzioni o disposizioni prestabilite in ordine ai prodotti/servizi ed ai relativi processi.

## **Controllo - Controllo della qualità**

Nella lingua italiana il termine “controllo” ha due distinti significati: quello connesso ad attività di verifica della conformità di un prodotto o di un processo e quello relativo ad attività mirate a governare, regolare un processo.

Nell’ambito delle Norme UNI EN ISO 9000:2000, il controllo è “parte della gestione della qualità mirata a soddisfare i requisiti per la qualità”.

## **Criteri di valutazione**

Nella “Guida all’Autovalutazione” il termine criterio assume i seguenti significati:

- le dimensioni valutative, in un certo senso i suoi obiettivi e, implicitamente, le domande valutative che guidano la ricerca valutativa.
- i punti di vista con cui si osserva un processo o un prodotto, che consentono di scegliere e raccogliere dati ed informazioni ritenute significative perché congruenti con gli assunti prescelti.

I criteri fanno riferimento ad un insieme di valori consapevolmente scelti e dichiarati. In Docimologia il criterio è la regola secondo cui i risultati di una prova vengono ordinati.

Nell’ambito della qualità, il criterio di valutazione può coincidere con il concetto di “parametro”, come nel caso del dispositivo di valutazione

EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

**Dispositivo  
[di valutazione]**

Insieme strutturato ed organico che comprende una concezione della valutazione, i criteri e gli indicatori di valutazione, gli strumenti, l'organizzazione delle attività valutative con i relativi ruoli degli attori implicati (coinvolgimento degli *stakeholder*, organizzazione del lavoro, calendario, tecniche di raccolta delle informazioni e loro trattamento).

**Efficacia**

Diverse sono le definizioni che si possono dare di questo termine:

- capacità di un progetto di raggiungere l'obiettivo assegnatogli, entro limiti di probabilità assunti come accettabili;
- grado di realizzazione delle attività pianificate in funzione del conseguimento dei risultati previsti;
- rendimento dell'iniziativa formativa o di un servizio, ossia la loro capacità di produrre i risultati perseguiti; denota il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

La valutazione di efficacia viene usualmente distinta in due categorie fondamentali, che corrispondono anche ai diversi "punti di vista" (del decisore o dei destinatari delle politiche) assumibili dal valutatore:

- efficacia interna (o gestionale), intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi o i risultati attesi fissati a priori dall'Ente pubblico;
- efficacia esterna (o sociale), intesa come la capacità del prodotto/servizio offerto dall'Ente di soddisfare i bisogni degli utenti.

**Efficienza**

In generale è il rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti in una certa attività. In ambito organizzativo e formativo, l'efficienza è la capacità di un Organismo, ovvero di un progetto o di un'azione formativa di conseguire i risultati dichiarati ottimizzando l'impiego delle diverse risorse.

Per la valutazione di efficienza si possono adottare approcci molto diversi tra loro, ma entrambi significativi:

- “efficienza di attuazione” consistente nella valutazione del rapporto tra preventivato e realizzato sia in termini di risultati (attesi e conseguiti) che in termini di risorse (preventivate ed effettivamente utilizzate);
- “efficienza in senso stretto” relativa al rapporto tra risorse e risultati.

## EFQM

La *European Foundation for Quality Management* (EFQM) è un’Organizzazione non profit su base associativa fondata nel 1988 per iniziativa di quattordici fra le principali aziende europee. L’obiettivo di questa organizzazione è rendere le imprese europee più competitive attraverso l’applicazione della filosofia del *Total Quality Management*. Con il termine EFQM si fa riferimento al Modello o al Dispositivo (elaborato dall’Organizzazione) per l’Eccellenza nel *Business*, strumento di autovalutazione finalizzato al miglioramento continuo di un’Organizzazione.

Questo Dispositivo può essere sintetizzato con la formula seguente:

“La soddisfazione del Cliente, la soddisfazione del Personale e l’impatto sulla Società si ottengono attraverso la Leadership, espressa in Politiche e Strategie, Gestione del Personale, Risorse e Processi, comportando infine l’eccellenza dei Risultati Aziendali”.

Il Dispositivo si compone di due grandi categorie di risorse:

- I Cinque Fattori: *Leadership, Gestione del Personale, Politiche e strategie, Risorse, Processi*
- I Quattro tipi di Risultati: *Soddisfazione del Personale, Soddisfazione del Cliente, Impatto sulla Società, Risultati Aziendali*.

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è definita come “dati che supportano l’esistenza o la veridicità di qualcosa. L’evidenza oggettiva può essere fornita da osservazioni, misurazioni, prove o da altri mezzi”.

## Evidenza oggettiva

## Feed-back

È un termine anglosassone, elaborato in ambito cibernetico, tradotto in italiano con il termine

“retroazione”. Esprime l’azione di ritorno dell’effetto sulla causa che l’ha prodotto, con conseguente modificazione a posteriori del principio che ha attivato il processo. È possibile distinguere un *feedback di primo tipo* quando vengono introdotte nel sistema informazioni dall’esterno in grado di generare effetti più congruenti con i risultati attesi. Esiste un *feedback di secondo tipo* che agisce all’interno del sistema e interviene sulle caratteristiche di funzionamento per garantire i risultati auspicati.

Il termine assume un’importanza fondamentale anche nel campo della valutazione, in quanto essa ha il compito di vigilare su tutte le fasi di svolgimento del processo considerato, fornendo di volta in volta i *feedback* necessari per verificare se l’andamento dell’attività corrisponda agli standard predeterminati. Il *feedback* svolge perciò una duplice funzione: tiene sotto controllo la corretta evoluzione del processo e promuove i cambiamenti necessari.

**Formalizzazione**

Descrizione di una certa attività secondo criteri predefiniti; i criteri devono essere documentati, dichiarati (definiti, esplicitati), disponibili e visibili.

**Fornitore**

Nelle Norme UNI EN ISO 9000:2000 è inteso come Organizzazione o persona che fornisce un prodotto o un servizio. Un fornitore può essere interno o esterno all’organizzazione.

**Gestione del personale**

Consiste nello sviluppo di un’insieme di azioni (programmazione, selezione, formazione, valutazione e retribuzione) relative alla direzione, all’impulso, alla motivazione e al controllo del personale, finalizzate al perseguimento di determinati obiettivi. Alla base di ogni azione di direzione del personale vi sono due punti di riferimento fondamentali: la strategia (vale a dire gli obiettivi fondamentali con le relative modalità da mettere in campo per conseguirli) e la struttura aziendale (vale a dire il sistema dei ruoli; “chi fa che cosa”).

## Gestione per la qualità

Secondo la norma ISO 9000:2000 “Attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo un’organizzazione in materia di qualità.

(...) implica di regola definire:

- la politica per la qualità;
- gli obiettivi per la qualità;
- la pianificazione della qualità;
- il controllo della qualità;
- l’assicurazione della qualità;
- il miglioramento della qualità”.

## Impatto

In generale ci si riferisce alle conseguenze economiche, sociali e/o professionali dirette e indirette, positive o negative, che un certo progetto o azione ha sulla popolazione bersaglio e su altri soggetti coinvolti.

Nel discorso valutativo è opportuno compiere una distinzione tra “esito ottenuto” o “*output*” (vedi questo termine) ed “impatto” (*outcome*) conseguito da un progetto o da un’azione. Con il primo termine ci si riferisce ai risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi che ci si è prefissati. Ai fini della valutazione i risultati di un’azione saranno confrontati con gli obiettivi che questa si è proposta. Con il secondo termine ci si riferisce al reale effetto che i risultati hanno provocato nell’ambito socio-economico o territoriale nel quale l’azione si è realizzata. Ai fini della valutazione saranno analizzati i cambiamenti prodotti nel contesto socio-economico o territoriale nel quale si sono svolti.

## Indicatore

Variabile quantitativa o qualitativa che descrive e registra un certo fenomeno (prestazione, risultato), ritenuto indicativo di un fattore di Qualità. Un indicatore può essere rilevante o strategico nell’andamento di un determinato processo e nella valutazione dei suoi risultati.

Ha lo scopo di valutare la qualità di un prodotto, servizio, processo o sistema utilizzando, generalmente in forma di rapporto numerico, i dati derivanti dal normale svolgimento delle attività di controllo. Consente la raccolta mirata di dati ed informazioni e può avere espressione quantitativa se rapportato ad una

scala graduata di valori numerici. In tal caso l'indicatore assume la forma di un *indice* (risultato del rapporto numerico tra due variabili).

In ambito internazionale l'OCSE ha definito un sistema di indicatori dell'Istruzione, distinti per:

- Costi, risorse, processi
- Contesti
- Risultati

Gli indicatori di sistemi formativi, se definiti e concordati da Istituzioni, da Organismi socialmente riconosciuti, da Soggetti impegnati nel medesimo ambito di attività (nel caso specifico: formazione ed istruzione), presentano l'indubbio vantaggio di consentire confronti tra i rendimenti conseguenti alla loro applicazione su progetti, azioni o attività specifiche.

La comparazione degli indicatori può avvenire anche in modo diacronico, confrontando serie storiche di dati. Di qui l'importanza di costituire all'interno di un Centro di Formazione Professionale, di un Istituto di Istruzione una Banca Dati che raccolga in modo permanente e sistematico i valori assunti dall'applicazione degli indicatori di valutazione della qualità dell'organizzazione, dei progetti, delle azioni formative.

### **Input**

È un termine impiegato in cibernetica e indica, in questo ambito, il segnale di entrata rispetto al sistema di riferimento. Esso si situa nel quadro dell'approccio sistemico alla realtà ed alle attività, sia formative che non. Da un punto di vista metodologico le variabili di *input* assumono lo status di variabili indipendenti dal processo messo in atto e coincidono, ad esempio, con le risorse umane e materiali impiegate nello svolgimento dell'attività sottoposta a valutazione.

Può essere tradotto in italiano con la seguente espressione: "Condizioni e risorse in ingresso al sistema".

### **Iso**

L'ISO (*International Organization for Standardization*) è un'associazione mondiale di organismi nazionali di normazione. L'elaborazione delle norme internazionali è effettuata dai suoi comitati tecnici.

## Lavoro di gruppo

Metodo di lavoro che implica:

- obiettivi operativi da conseguire
- persone che interagiscono assumendo scopi, desideri e bisogni interdipendenti
- una funzione di coordinamento delle azioni in vista dell'obiettivo operativo comune
- margini di autonomia gestionale ed operativa definiti rispetto al contesto organizzativo in cui si opera (relativamente al compito da svolgere)
- numero ridotto dei suoi membri, tale da rendere possibile una comunicazione produttiva anche se conflittuale
- risorse definite e concordate di tempo, di spazio, di costo economico, di materiale necessario
- definizione e condivisione delle caratteristiche produttive ovvero espressive delle interazioni tra i suoi membri.

## Leadership

È l'insieme delle azioni, degli atteggiamenti e dei comportamenti, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi strategici, con cui la Direzione e il gruppo dirigente di un'organizzazione (*management*) gestiscono i processi organizzativi e le relazioni con il personale e con gli *stakeholders*. La *Leadership*, mai autoritaria nell'ambito della qualità, denota la capacità della Direzione e del gruppo dirigente di sviluppare una cultura organizzativa coerente con i principi del sistema qualità adottato.

## Manuale della qualità

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è il “documento che descrive il sistema di gestione per la Qualità di un'organizzazione. I manuali della Qualità possono differenziarsi, per grado di dettaglio, formato, ecc. in modo da adattarsi alla dimensione e alla complessità della singola organizzazione”.

## Miglioramento della qualità

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è definito come “parte della gestione per la Qualità mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti per la Qualità”. La norma fa riferimento anche al miglioramento continuo inteso come “attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti”.

## **Mission**

È lo scopo e la ragion d'essere di un Organismo e pertanto risponde ai quesiti: “perché esiste questa Organizzazione, quali finalità giustificano le attività e l'impegno di questa Organizzazione?”. Esprime la cornice culturale entro la quale si situa e si sviluppa la vita di un Organismo.

È costituita da:

- le ragioni fondanti
- i valori di riferimento
- gli scopi ultimi
- le filiere di intervento
- i gruppi sociali ai quali un Organismo si rivolge.

La *Mission* trova nello Statuto di un Organismo la sua declinazione istituzionale e normativa.

## **Misurazione**

Procedimento attraverso il quale una proprietà continua viene confrontata con un'unità di misura arbitraria convenzionale. Negli ambiti di attività che non siano quelli delle scienze esatte, l'atto del misurare presuppone la possibilità (in verità mai realizzabile) di stabilire, da una parte, una esatta corrispondenza tra numero e fatto empirico misurato e, dall'altra, la certezza dell'invarianza dei fatti empirici sottoposti a misura. Pertanto in questo caso il numero non esprime tanto una quantità in senso matematico quanto il significato di “indice”, che può essere di posizione o di riferimento. In campo valutativo, la misurazione non va confusa con la valutazione in quanto tale, perché di questa è solo un'espressione. La valutazione è oggettiva quando si fonda su presupposti trasparenti, dichiarati e coerenti; è soggettiva quando lascia ampio spazio alla discrezionalità interpretativa. Nella Guida all'autovalutazione il discorso valutativo tende ad essere oggettivo non perché utilizza numeri ma perché vuole essere trasparente nei presupposti su cui si fonda.

## **Monitoraggio**

Può essere inteso come sinonimo di controllo continuo di una certa attività, per tutta la sua durata. È una funzione del *management* il quale, attraverso una raccolta metodica di dati, verifica se i processi e le risorse umane, materiali e finanziarie impie-

gate in un'iniziativa sono rispondenti a quelli dichiarati nella fase di progettazione. Il monitoraggio in ambito formativo consiste nell'accertamento e nella descrizione puntuale e metodica dell'avanzamento di un progetto e nella segnalazione tempestiva (spesso in tempo reale) di manifeste discrepanze rispetto a quanto prestabilito. Il monitoraggio serve unicamente a *constatare* una situazione e si distingue pertanto dalla *valutazione* che va oltre, ricercando il valore da attribuire ad una certa attività.

### **Obiettivi strategici**

Sono i risultati di particolare rilevanza politica, di carattere prioritario ed espressione della *mission*, che un Organismo dichiara di voler conseguire in un determinato periodo di tempo. Mettono in gioco le politiche dell'Organismo e richiedono azioni conseguenti.

### **Organizzazione**

È intesa come insieme di persone e di mezzi, con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni. Nella Guida all'autovalutazione può essere un Soggetto collettivo, sinonimo di entità organizzata e quindi di "Organismo" o di "Struttura", quando è scritta con l'iniziale maiuscola. Oppure può significare "l'intreccio di relazioni, processi e risorse" che costituiscono il tessuto connettivo di un Organismo.

### **Output**

È un termine impiegato in cibernetica per indicare il segnale in uscita rispetto ad un sistema di riferimento. Da un punto di vista metodologico le variabili di *output* assumono lo status di variabili dipendenti dal processo messo in atto e coincidono con il risultato, l'esito di un processo. Può configurarsi come prodotto specifico (materiale o immateriale), come servizio. Nel discorso valutativo, esso va distinto dal concetto di "*impatto*" (vedi questo termine).

### **Parametro**

In ambito formativo assume il significato di categoria valutativa convenzionale che di fatto aggrega indicatori secondo un certo punto di vista (economico, sociale, pedagogico, didattico, etc.), permet-

tendo di attribuire valore a determinati fenomeni. Esso può coincidere con il significato del termine “Criterio di valutazione”(vedi questo termine). Nel dispositivo di qualità EFQM è inteso come “caratteristica o elemento misurabile o quantificabile”.

***Partnership***

Modalità di relazione tra Organizzazioni finalizzate a realizzare obiettivi dichiarati e condivisi. I legami sono regolati da specifiche convenzioni o contratti che definiscono i risultati attesi, le norme di comportamento, le azioni da svolgere, i ruoli e le responsabilità di ciascuna Organizzazione, i tempi delle attività, i costi e gli investimenti, la durata dei legami stessi. La *Partnership* assume abitualmente una forma giuridica (ad esempio: Associazione Temporanea di Impresa). È anche utilizzato come sinonimo di “rete stabile”. Essa si distingue tuttavia dal “lavoro di rete” che ha caratteristiche di maggiore variabilità e non è necessariamente regolato da convenzioni e contratti, anche se questi danno al “lavoro di rete” un valore aggiunto.

***Performance***

È sinonimo di prestazione, esibizione, risultato. Ogni atto che esprime e realizza la competenza di un soggetto. Può essere inteso anche come risultato conseguito da un soggetto o da un'organizzazione, che risponde a criteri di efficacia e di efficienza.

***Peer review***

È un termine inglese che letteralmente significa “revisione da parte dei pari” ed è il metodo con il quale i grandi enti di ricerca pubblici e privati di tutto il mondo valutano i progetti di ricerca. Si basa sul giudizio di qualità del lavoro da parte di soggetti che lavorano nello stesso campo.

**Pianificazione della qualità**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è definita come “parte della gestione per la Qualità mirata a stabilire gli obiettivi per la Qualità ed a specificare i processi operativi e le relative risorse necessari per conseguire tali obiettivi”.

**Politica per la qualità**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 il termine si riferisce agli “obiettivi ed indirizzi generali di una

organizzazione, relativi alla Qualità, espressi in modo formale dall'alta direzione”.

### **Politiche del personale**

La politica del personale è l'insieme delle intenzioni, degli obiettivi e dei principi ispiratori espressi in materia del personale dalla direzione generale dell'organizzazione per definire il corso delle azioni relative.

Prima di sviluppare ed approfondire le specifiche tecniche di gestione è quindi necessario che all'interno dell'organismo sia diffuso un sufficiente grado di coscienza delle politiche e delle strategie gestionali ed organizzative che si intendono adottare. In alternativa, gli specifici Sistemi di Gestione saranno decontestualizzati e perderanno in tutto o in parte la loro efficacia.

### **Potenziale**

È l'insieme delle caratteristiche che si ipotizza siano a disposizione di una persona o di un'organizzazione ma non ancora espresse e quindi non ancora misurabili.

### **Procedura**

Nelle Norme UNI EN ISO 9000:2000 è intesa come “Modo specificato per svolgere un'attività o un processo”. Nella nota 1 si legge: “Le procedure possono essere documentate, oppure no”.

### **Processo**

Nelle Norme UNI EN ISO 9000:2000 è inteso come insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita. In ambito formativo il termine processo indica una serie coerente di attività o di azioni il cui risultato è un prodotto o un servizio che aggiunge, direttamente o indirettamente, valore al cliente o all'utente.

I processi possono essere di tipo diverso:

- processi-chiave necessari per soddisfare i bisogni dei clienti/degli utenti/dei discenti. Influiscono in misura più o meno grande sulla qualità complessiva del servizio
- processi di supporto necessari per il funzionamento dell'organizzazione
- processi di gestione.

Possono essere processi-chiave:

- pianificazione e progettazione delle attività di insegnamento/apprendimento
- erogazione delle attività di insegnamento/apprendimento
- valutazione ed esami
- coordinamento ed integrazione tra i vari momenti di formazione (teorica, pratica, stage, ecc.)
- attività amministrative

Possono essere processi di supporto:

- gestione delle attività formative
- orientamento (spesso può essere considerato un processo-chiave)
- amministrazione del personale
- sviluppo delle competenze del personale
- gestione finanziaria
- sviluppo delle tecnologie informatiche
- organizzazione mensa e biblioteca
- marketing rivolto al mercato formativo potenziale

Processi di gestione:

- sviluppo delle politiche e delle strategie
- pianificazione sistematica delle attività
- gestione del personale
- gestione e sviluppo sistema qualità
- strategie di comunicazione.

## Qualità

Oltre alla definizione che della Qualità è data nella Guida all'Autovalutazione, si può fare riferimento alle Norme UNI EN ISO 9000:2000, per le quali è "l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che gli conferiscono l'attitudine a soddisfare bisogni espressi o potenziali".

Per il dispositivo EFQM (*European Foundation Total Quality Management*) la qualità si fonda sui seguenti principi:

- Attenzione rivolta al cliente (il cliente è il giudice finale della qualità del prodotto e del servizio)
- Collaborazione con i fornitori (i rapporti di partnership con i fornitori si fondano sulla fiducia e su un'adeguata integrazione)
- Coinvolgimento e sviluppo delle persone (la piena espressione delle potenzialità delle persone si ottiene attraverso la condivisione di valori comuni ed una cultura di fiducia e di delega)

- Processi e fatti (tutte le attività vengono sistematicamente gestite in termini di processo. Per ogni processo sono chiaramente definite responsabilità e flussi. Ogni persona partecipa al miglioramento dei processi)
- Innovazione e miglioramento continuo (esiste una cultura del miglioramento continuo. L'apprendimento continuo è il presupposto del miglioramento. L'innovazione e le idee originali sono incoraggiate)
- *Leadership* e coerenza negli obiettivi (il management sviluppa la cultura dell'organizzazione, gestisce le risorse e guida verso la qualità. Il comportamento di tutto il personale è in linea con i valori e gli orientamenti dell'Organizzazione)
- Responsabilità pubblica (l'Organizzazione e il suo personale adottano un approccio etico e si impegnano a rispettare i requisiti normativi e legali che li riguardano)
- Orientamento ai risultati (il successo dell'Organizzazione è condizionato dalla capacità di conciliare e soddisfare gli interessi delle parti coinvolte: clienti esterni, clienti interni, fornitori, *stakeholder*, la società in senso lato).

## **Registrazione**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è il “documento che riporta i risultati ottenuti o fornisce evidenza delle attività svolte”.

## **Requisito**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è definito come “esigenza o aspettativa che può essere espressa, generalmente implicita o cogente. Per individuare un particolare tipo di requisito possono essere utilizzati elementi qualificativi, quali, per esempio: requisito di prodotto, requisito di gestione per la Qualità, requisito del cliente”.

## **Riesame**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è definito come “attività effettuata per riscontrare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia di qualcosa a conseguire gli obiettivi stabiliti”. Il riesame può anche attere alla determinazione dell'efficienza.

<b>Risorse</b>	<p>Qualsiasi fattore che possa essere quantificato e definito, necessario per il raggiungimento di obiettivi perseguiti da una determinata attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• risorse finanziarie</li> <li>• risorse informative/documentali</li> <li>• risorse strumentali</li> <li>• risorse professionali/umane</li> <li>• risorse tecnologiche</li> <li>• risorse didattiche.</li> </ul>
<b>Servizio</b>	<p>Può essere inteso come risultato intermedio o finale di un processo che si svolge tra colui che è responsabile del processo e il suo destinatario. Può essere anche sinonimo di “prodotto” realizzato da un’Organizzazione per soddisfare le esigenze del cliente e del discente.</p>
<b>Sistema</b>	<p>Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è definito come un “insieme di elementi tra loro correlati o interagenti”. La norma specifica ulteriormente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “sistema di gestione di un’organizzazione”: sistema per definire politiche ed obiettivi e per conseguire tali obiettivi; può includere sistemi di gestione differenti, quali un sistema di gestione per la qualità, un sistema di gestione finanziaria, un sistema di gestione ambientale;</li> <li>• sistema di gestione per la Qualità: sistema di gestione per guidare e tenere sotto controllo un’organizzazione con riferimento alla Qualità”.</li> </ul>
<b>Soddisfazione dei discenti, dei clienti esterni, dei clienti interni</b>	<p>Nelle norme UNI EN ISO 9000:2000 è definita come “la percezione del cliente su quanto i suoi requisiti siano stati soddisfatti”. È intesa come ciò che l’Organizzazione compie e mette in atto per conseguire i risultati dichiarati nei confronti dei discenti e del sistema di soggetti che sono direttamente implicati o interessati alle attività dell’Organizzazione. La soddisfazione scaturisce dal confronto fra il livello di Qualità atteso da questi soggetti ed il livello di Qualità da questi percepito.</p>
<b>Specifica</b>	<p>Nelle Norme UNI EN ISO 9000:2000 è intesa come documento che prescrive i requisiti ai quali il pro-</p>

dotto o il servizio deve risultare conforme; esso deve inoltre includere le condizioni di accettabilità per ciascuna caratteristica del servizio; può essere assunto come indicatore di controllo della conformità di un'attività rispetto ai requisiti richiesti.

Nell'ambito della formazione si fa riferimento a "specifiche di qualità" che indicano le caratteristiche che un evento, un'operazione, un'attività devono avere per risultare di valore. Per essere tali, devono essere dichiarate, formalizzate, condivise e validate o da Istituzioni terze oppure dall'Organizzazione che le adotta.

### **Stakeholder**

Oltre alla definizione data nella Guida all'Autovalutazione, si può ritenere che gli *stakeholder* siano tutti coloro che, a qualunque titolo, hanno qualcosa a che fare con un'attività oggetto di valutazione (dall'inglese *Holder of a stake* = detentore di una posta in gioco). Possono essere individui, gruppi o organizzazioni. In italiano dovrebbe essere tradotto con 'detentori di interessi' oppure con 'attori rilevanti'.

Nel dispositivo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) gli *stakeholder* sono coloro che sono interessati a diverso titolo alle attività ed alle prestazioni dell'Organizzazione. Oltre ai clienti ed ai fornitori, possono essere considerati *stakeholder* i cittadini, i politici, le autorità istituzionali, ecc.

### **Standard di qualità**

Uno standard di Qualità è un valore atteso per un certo indicatore di valutazione. Gli standard generali rappresentano obiettivi di Qualità che si riferiscono al complesso delle prestazioni rese (sono espressi da valori medi statistici). Gli standard specifici si riferiscono invece a ciascuna delle singole prestazioni rese all'utente/cliente/discente, che può verificarne direttamente il rispetto. Sono espressi da una soglia massima o minima relativa ai valori che l'indicatore può assumere.

### **Strategia**

È un termine derivato dall'ambito militare che viene utilizzato abitualmente per connotare le

grandi linee da azione definite e decise da un Organismo. Esprime pertanto la messa in atto e il coordinamento da parte del *management* di un Organismo delle azioni e delle diverse risorse necessarie per raggiungere risultati importanti e di lungo periodo.

### **Tasso di progresso**

È una modalità di valutazione dell'apprendimento dei discenti in un percorso di formazione. Esso esprime lo sforzo e l'impegno che il soggetto dedica ad apprendere, considerando il miglioramento dei risultati conseguiti in relazione al punto di partenza. Richiede l'utilizzo di prove di valutazione strutturate e comporta la rilevazione delle acquisizioni iniziali (tramite *pre-test*) e di quelle terminali (tramite *post-test*). Il Tasso di Progresso si traduce nel rapporto tra queste due variabili.

### **Validazione**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è la "conferma, sostenuta da evidenze oggettive, che i requisiti relativi ad una specifica utilizzazione o applicazione prevista sono stati soddisfatti".

### **Valutazione**

Oltre alle definizioni date nella Guida all'Autovalutazione, si può ritenere che, nell'ambito della formazione, "valutare" sia un'attività di ricerca che persegue l'obiettivo di accertare e misurare la capacità di un'intervento formativo di soddisfare le attese di formazione rilevate.

La valutazione è un insieme di attività tra loro connesse, utili ad esprimere un giudizio argomentato, basato su informazioni raccolte attraverso procedure di ricerca affidabili.

È un'attività complessa che può concernere diversi "oggetti" o eventi ed in relazione ad essi utilizza metodologie diverse.

Gli "oggetti" da valutare possono essere molteplici:

- un sistema di formazione professionale e di istruzione, nazionale, regionale, locale
- un progetto ovvero un insieme di progetti di formazione
- un'azione formativa in quanto parte di un progetto

- un Organismo o un Servizio di Formazione e di Istruzione
- un'area organizzativa di un Organismo
- un singolo processo organizzativo o formativo in quanto sequenza strutturata di operazioni (progettazione, erogazione, ecc.)
- il prodotto di un processo formativo (per esempio: atteggiamenti, competenze, abilità, ecc.)

La valutazione persegue finalità diverse e tra loro connesse:

- può essere una risorsa per governare l'evento considerato (sistema di valutazione costruito in concomitanza con la progettazione dell'evento)
- può essere utilizzata per mettere in comunicazione i diversi attori implicati nell'evento considerato (valutazione in corso d'opera)
- può costituire la base di decisioni formative, didattiche, organizzative, ecc. (valutazione in corso d'opera e valutazione finale)

La valutazione assolve a numerose funzioni:

- controllo, quando confronta il dichiarato con il realizzato
- ricerca di valore, quando interpreta eventi adottando criteri
- ricerca di senso, quando definisce cornici di riferimento per le decisioni
- comunicazione, quando fornisce la grammatica agli attori implicati nelle situazioni formative ovvero organizzative
- miglioramento, quando contribuisce ad individuare i punti di debolezza, quelli di forza e la ricerca di soluzioni migliorative

La valutazione può essere interna ovvero esterna.

La valutazione interna è realizzata da un valutatore che è espressione dell'organizzazione che gestisce l'intervento (implica solitamente minore obiettività).

La valutazione esterna è attuata da un valutatore esterno all'organizzazione che gestisce l'intervento (implica l'intento di una maggiore obiettività e capacità critica). Nella sua struttura è simile alla "valutazione indipendente"

La valutazione può essere partecipata. In tal caso si tratta di una valutazione organizzata come gruppo di progetto in cui il valutatore e alcuni attori sociali rilevanti lavorano collaborativamente per sviluppare il piano di lavoro, condurre la valutazione, disseminare ed utilizzare i risultati.

## **Verifica**

Nella norma UNI EN ISO 9000:2000 è la “conferma, sostenuta da evidenze oggettive, del soddisfacimento di requisiti specificati.. La conferma può comprendere attività quali: esecuzione di calcoli alternativi; confronto di una nuova specifica di progettazione con una specifica simile già applicata; esecuzione di prove e di dimostrazioni; riesame dei documenti prima della loro diffusione”.

*terza parte*  
**gli scenari della qualità**



# INTRODUZIONE

La terza sezione del volume ha l'obiettivo di fornire al valutatore indicazioni rispetto allo scenario di riferimento nazionale ed europeo dei principali modelli di assicurazione qualità entro cui si situa il dispositivo di autovalutazione proposto. L'implementazione di misure, modelli e strumenti di Assicurazione Qualità risulta fondamentale nella società della conoscenza, per favorire i processi di mobilità, la fiducia e l'apprendimento reciproci attraverso l'Europa.

A tale proposito, da una prima analisi comparata, emerge che le soluzioni adottate nei differenti Paesi sono evidentemente legate ai differenti scenari di riferimento della istruzione e formazione professionale. Nei sistemi formativi in cui l'assegnazione delle risorse avviene secondo logiche di mercato, partecipando a gare, come nel sistema italiano, le soluzioni organizzative ed istituzionali di assicurazione qualità adottate, sono state differenti dalle soluzioni individuate nei sistemi "protetti" di assegnazione delle attività formative. Si rileva infatti, che nei Paesi in cui le strutture formative sono chiamate a concorrere in una logica di mercato, il Governo richiede una certificazione di qualità obbligatoria, operata da un'istituzione pubblica, che assicuri un livello minimo di affidabilità della struttura formativa stabilita sulla base di standard prefissati. Invece, nei Paesi in cui l'assegnazione delle attività formative non è sottoposta alle regole della libera concorrenza, il possesso dei requisiti minimi di qualità è assicurato dalla stessa natura pubblica dell'offerta che implica la preliminare definizione di programmi, metodologie e modalità di reclutamento dei docenti. L'accertamento dei livelli minimi di qualità delle strutture formative in tali sistemi di offerta pubblica avviene pertanto, prevalentemente sulla base di procedure valutative leggere e sovente a partire dalla validazione dei risultati dell'autovalutazione condotta all'interno dalle stesse strutture formative. È interessante rilevare che comunque, al contrario dell'Italia in cui il dispositivo di accreditamento è definito a livello centrale, *nella maggiore parte dei Paesi europei le strutture sono obbligate a sottoporsi ad una verifica di assicurazione qualità*, ma sono libere nella scelta del modello e degli strumenti da applicare.

Anche a livello nazionale il tema della Valutazione e della Assicurazione di Qualità ha assunto una particolare rilevanza soprattutto in relazione alla prossima estensione alla formazione professionale dell'attività di valutazione di sistema, prevista dalla legge 53 ed attribuita all'Istituto Nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione (Invalsi)<sup>24</sup>. Il riordino<sup>25</sup> dell'Istituto ne ha visti notevolmente ampliati i compiti e le responsabilità anche nella filiera della FP, ponendo al contempo, con maggiore urgenza, il problema del necessario raccordo tra autonomia scolastica, responsabilità di governo regionale ed indirizzi nazionali sulle politiche dell'istruzione e formazione. Sembra ad oggi solo parzialmente individuata la forma di collaborazione tra il Sistema nazionale di Valutazione e le Regioni che in base alla riforma del Titolo V della Costituzione si configurano come le principali protagoniste delle politiche dell'istruzione e della formazione.

L'applicazione dei sistemi regionali d'Accreditamento e di Certificazione della Qualità secondo le norme ISO 9000: 2000, nel Sistema di formazione professionale italiano, si trova a vivere una fase di "messa a regime". Una fase, di maturità che segue quella iniziale (sviluppata negli anni '90), nella quale gli Organismi erogatori di formazione hanno vissuto la scoperta dei dispositivi di creazione e di gestione della qualità dei processi organizzativi, ed una fase successiva - messa in atto a partire dal Decreto Ministeriale n° 166/01 - nella quale si è diffusa a livello istituzionale la presa di coscienza circa la "necessità" di garantire, da parte di tutti gli Organismi erogatori, alcuni standard minimi di qualità dell'offerta.

In questo processo evolutivo il Sistema di formazione professionale si sta oggi confrontando con alcune istanze, che presuppongono la padronanza dei diversi dispositivi di garanzia della Qualità e si configurano come altrettante piste di lavoro e di indagine da perseguire da parte dei valutatori e più in generale degli operatori di Organismi di formazione.

Per tale ragione proponiamo di seguito una breve panoramica su quelli che sono i principali modelli di assicurazione della qualità<sup>26</sup>.

---

24 Cfr. Rapporto Isfol 2005.

25 Decreto legislativo 19 novembre 2004, n. 286.

26 La Terza Parte costituisce una sintesi della ricerca Isfol/Enaip "I modelli di qualità nel sistema di formazione professionale italiano", ottobre 2005.

## capitolo 1

# LE "ORIGINI" DELLA QUALITÀ

Il concetto di qualità nasce negli anni '20 negli Stati Uniti, in ambito industriale, con l'accezione di *conformità del prodotto*: il termine garantiva la *conformità del prodotto alle specifiche progettuali adottate*.

Negli anni '50 l'attenzione relativa alla conformità si sposta dal prodotto al processo, nell'ottica di un'analisi preventiva dello stesso.

La qualità riguardava la *progettazione del processo* relativamente a:

- definizione delle caratteristiche di affidabilità del prodotto
- definizione delle prestazioni del processo, cioè della capacità del processo di dar luogo a prodotti che, date certe condizioni, avessero le caratteristiche previste in fase di progettazione.

Più tardi, si viene delineando il concetto di *Qualità Totale*.

Secondo il principio della *Qualità Totale*<sup>27</sup>, l'azienda viene considerata come un *sistema*, cioè come un'organizzazione che è condizionata dall'ambiente in cui opera ed è costituita dagli individui e dai gruppi che interagiscono al suo interno. Questa visione mette in evidenza le connessioni esistenti tra:

- meccanismi operativi
- struttura
- strategie manageriali
- persone
- comportamenti.

In un sistema di questo genere, il controllo dei processi può essere effettuato solo tramite un *circuito di feedback* che fornisce dati necessari a valutare le varie fasi dei processi ai fini del perseguimento di obiettivi prestabiliti.

---

<sup>27</sup> Cfr. *Qualità, Valutazione e Innovazione nella Formazione Professionale*, Osservatorio Isfol n. 6, 1997.

Questo approccio considera evidentemente l'impresa come una componente attiva e capace di influire positivamente sui processi. In quest'ottica, dunque, la qualità non è totale se non è raggiunta in tutti i fronti.

La Qualità Totale sostiene che per ottenere risultati economici positivi non bisogna porli al primo posto; occorre piuttosto riflettere su quale sia il processo funzionale all'ottenimento di tale risultato e considerarlo come premio per aver saputo soddisfare meglio delle altre imprese il fabbisogno dei propri clienti e per aver messo in atto efficaci strategie di fidelizzazione.

Più recentemente, il *Total Quality Management* (TQM) ha introdotto, un approccio alla qualità più concentrato sulla soddisfazione del cliente.

In questo tipo di approccio viene considerato fondamentale il coinvolgimento della Direzione che riveste il ruolo di guida dei cambiamenti verso la qualità che avvengono in azienda. Il management viene spinto a svolgere un ruolo di supporto del personale e, all'organizzazione del lavoro tradizionale, comincia a sostituirsi il lavoro progettuale e di squadra.

L'ISO 8402, definisce il TQM come "*Un approccio di gestione di un'azienda centrato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri e finalizzato al successo a lungo termine tramite il soddisfacimento dei clienti, nonché proficuo per i membri dell'azienda e della società*".

I punti fondamentali di una strategia aziendale che applichi i principi della Qualità Totale sono:

- soddisfazione del cliente
- responsabilità e leadership del management
- pianificazione strategica della Qualità
- gestione delle risorse umane
- gestione dei processi e del sistema Qualità
- miglioramento continuo
- gestione dei dati e delle informazioni
- capacità di instaurare collaborazioni a lungo termine con i propri partners.

I meccanismi di supporto alle strategie della Qualità Totale sono costituiti fondamentalmente da:

- *controllo di gestione*, che deve avere la finalità di: programmare obiettivi economici, valutare i risultati conseguiti e misurare gli scostamenti tra quanto previsto e quanto realizzato;
- *gestione delle risorse umane*, considerate come il cliente interno e, come tali, coinvolte in una politica di partecipazione agli obiettivi e al mantenimento degli stessi
- *sistemi di comunicazione*, sia la comunicazione formale e informale all'interno dell'azienda, fra l'esterno e l'azienda e fra l'azienda e l'esterno
- *metodologie e strumenti idonei alla misurazione della performance*, dei progressi, delle non-conformità, nonché della comparazione di azioni con lo scopo di definire delle priorità.

È evidente che una visione di tal genere è applicabile in maniera ottimale solo in aziende che abbiano una struttura orizzontale che siano cioè in grado di permettere una reale integrazione delle funzioni e, con il coinvolgimento attivo, anche lo sviluppo del senso di responsabilità individuale.

### 1.1 La qualità nella formazione

La filosofia della qualità comincia a interessare anche la formazione quando questa prende a essere riconosciuta come settore economico a tutti gli effetti, cioè come un processo produttivo realizzato da un'organizzazione alla quale possono essere applicati le regole e i principi fondamentali della qualità.

Applicare la qualità alla formazione significa assicurare il controllo e il miglioramento sia dei risultati che della struttura che li realizza.

Nell'applicazione della qualità alla formazione bisogna avere ben chiaro che essa è un servizio<sup>28</sup> e come tale:

- caratterizzata da intangibilità
- difficilmente quantificabile nello spazio e nel tempo
- i bisogni cui deve rispondere spesso sono solo potenziali e si esplicano solo al momento del contatto
- il momento della consumazione e dell'erogazione del servizio coincidono (quindi valutazione e controllo della qualità vengono effettuati dal cliente nel momento stesso in cui ne usufruisce)
- può essere difficile determinare il livello e gli standard delle prestazioni.

Bisogna inoltre tener conto del fatto che essa comporta una componente molto forte di contatto con l'utente e in particolare che:

- il cliente è coinvolto ed è corresponsabile della produzione e della consegna
- il processo formativo non è esattamente ripetibile
- il momento dell'erogazione e quello del controllo sono di solito contemporanei.

Nel campo della formazione, il concetto di qualità può essere declinato secondo i seguenti punti di vista<sup>29</sup>:

- la qualità didattica e/o pedagogica, che riguarda aspetti come l'efficacia dell'insegnamento, l'apprendimento flessibile e articolato nell'arco della vita, i programmi personalizzati e il trasferimento delle competenze;
- la qualità dal punto di vista economico, che esamina due fattori: da una parte misura il rendimento degli investimenti impiegati nella formazione, dall'altra considera la qualità come massimizzazione dei benefici e riduzione dei costi di gestione;

---

28 Cfr, Negro G., *Organizzare la qualità nei servizi*, Il Sole 24 Ore, 1992.

29 Cfr, *La qualité dans la formation et l'enseignement professionnels en Europe: aspects et tendances*, Cedefop, 1998.

- la qualità dal punto di vista sociale, che riguarda le pari opportunità di accesso alla formazione per i gruppi svantaggiati;
- la qualità dal punto di vista del cliente, che riguarda la capacità degli enti formativi di rispondere ai bisogni specifici dei clienti (allievi, genitori, datori di lavoro) erogando la formazione richiesta;
- la qualità dal punto di vista della gestione, che si concentra sull'efficacia dell'organizzazione e della gestione dei processi educativi.

È interessante sottolineare, come evidenzia lo studio del Cedefop “*La qualité dans la formation et l’enseignement professionnels en Europe: aspects et tendances*”, che sebbene il termine “qualità” prenda sempre più piede nella legislazione della formazione dei paesi europei, le accezioni del termine risultino estremamente eterogenee.

Alcune formulazioni lasciano intendere che la qualità sia un concetto assoluto e misurabile, nondimeno si sottolinea che essa debba essere riferita ai valori e agli obiettivi di tre gruppi differenti di utilizzatori: i formati, gli acquirenti sul mercato del lavoro e la società in genere. Dunque, i tentativi di definire con precisione la qualità in materia di formazione dipendono da discussioni e da scelte politiche.

Tuttavia, la difficoltà di definizione diminuisce quando si passa a riflettere sulla nozione di assicurazione di qualità, che significa “come fare in modo di soddisfare le specifiche della qualità”. Si tratta, in sostanza, di reperire i fattori e le modalità operative più efficaci per assicurare la qualità.

Sotto questo aspetto vengono generalmente considerati determinanti:

- la qualificazione e la formazione dei docenti
- la pianificazione e la programmazione educative
- il controllo delle risorse educative
- l’innovazione e la ricerca
- l’orientamento professionale
- l’ispezione
- la valutazione.

Un contributo fondamentale alla riflessione sulla qualità nella formazione è stato dato in realtà da Le Boterf, Barzucchetti e Vincent<sup>30</sup>, secondo i quali i requisiti fondamentali per ottenere una formazione di qualità sono:

- orientamento al cliente;
- caratterizzare in termini di competenze la qualità del servizio;
- governare la qualità del processo di formazione;
- ragionare in termini di sistema di attori, cioè riconoscere che il sistema formativo è un sistema complesso;

---

30 Le Boterf, Barzucchetti, Vincent, *Comment manager la qualité de la formation*, Parigi, 1992.

- erogare/acquisire le competenze come risultato di una co-produzione;
- adottare un approccio di prevenzione;
- attivare un dispositivo di misurazione.

## 1.2 I principali modelli di valutazione della formazione utilizzati nelle imprese

Un grosso contributo, alla riflessione sulla valutazione della formazione, e di conseguenza sulla qualità della stessa, è stato dato dalle imprese, le quali applicano metodologie che valutano l'impatto della formazione soprattutto in termini di ripercussioni economiche sui sistemi aziendali stessi.

Secondo la "Teoria della gerarchia", elaborata da Kirkpatrick nel 1960, la valutazione dei risultati di un'attività formativa deve essere effettuata su quattro livelli distinti:

- reazioni
- apprendimento
- comportamento
- organizzazione.

Relativamente alle reazioni, la valutazione è tesa a rilevare la soddisfazione dei partecipanti rispetto all'esperienza formativa, con la formulazione di un giudizio di tipo qualitativo scalare sui vari aspetti del corso, che i partecipanti effettuano al termine dell'attività formativa.

A livello dell'apprendimento, livello didattico, vengono misurate le conoscenze e le capacità apprese dai partecipanti. Di fatto vengono effettuate due rilevazioni: una in ingresso e una in uscita dall'attività formativa e vengono misurate le variazioni intervenute, nelle suddette variabili, a seguito della partecipazione all'attività formativa. La rilevazione dei cambiamenti della condotta sul lavoro dei formati, è senz'altro più ardua delle precedenti, e richiede sia analisi del comportamento effettuate ex-ante, sia analisi ex-post rispetto all'attività formativa.

Essa necessita anche del contributo di superiori diretti, di colleghi e di subordinati e, possibilmente, dell'utilizzo di un gruppo di controllo.

La valutazione dei risultati osservabili sull'organizzazione, riguarda la rilevazione dei cambiamenti intervenuti in variabili gestionali (vendite, costi, redditività) direttamente esprimibili in termini monetari, oppure in variabili organizzative (qualità della produzione, clima organizzativo) non direttamente misurabili in termini economici.

La metodologia di valutazione che si basa sull'utilizzo della Matrice Interformazione, elaborata nel 1987, si basa sui presupposti teorici della teoria della gerarchia come è stata ulteriormente sviluppata da Hamblin.

La matrice consente di monitorare l'interazione tra formazione, struttura organizzativa e risultati d'impresa, e permette quindi un approccio alla valutazione sistemico e preventivo.

Gli obiettivi focalizzati nella matrice si articolano in diversi livelli:

- didattico
- operativo
- di sovrasisistema organizzativo

Tra i diversi livelli intercorre un rapporto di causa-effetto di cui la valutazione dovrebbe individuare caratteristiche ed entità.

A livello didattico, che comprende i sottolivelli: conoscenze, abilità, atteggiamenti, vengono associati gli indicatori di gradimento e le reazioni dei partecipanti misurate in aula.

A livello operativo, che comprende prestazioni e comportamenti visibili e non visibili sul lavoro, si effettua una valutazione degli stessi nel contesto operativo dei soggetti formati.

A livello organizzativo, invece, vengono rilevati, in termini di efficacia e di efficienza organizzativa, i risultati gestionali/economici e di funzionamento del sistema (clima, cultura, ecc), con riferimento al contesto macro-strutturale di appartenenza.

I limiti della teoria della gerarchia sono dovuti al fatto che essa posiziona la valutazione unicamente al termine del processo formativo e di conseguenza non è in grado di percepire, tenere sotto controllo o eliminare, l'incidenza, sullo stesso, di fattori che non siano strettamente formativi, ma che provochino comunque effetti su di esso.

Con l'approccio sistemico, che è quello più in linea con la politica di qualità totale, la valutazione prende la forma di un processo continuo, costituito da una serie di step che comprendono raccolta delle informazioni, analisi critica delle stesse, e meccanismi di *feedback* strutturato sulle fasi: azione-valutazione-decisione-azione.

Questo approccio rende possibile il monitoraggio del processo formativo nel corso del suo svolgimento.

Il processo di valutazione sistemico è composto da quattro fasi:

- 1 valutazione del contesto
- 2 valutazione dell'input
- 3 valutazione dell'attuazione dell'intervento
- 4 valutazione dei risultati.

Nella prima fase si analizza il contesto organizzativo al momento dell'analisi dei fabbisogni formativi.

La valutazione degli input ha come obiettivo la realizzazione di procedure sperimentali e formalizzate per la valutazione dei nessi causali tra gli interventi formativi e i risultati programmati. In questa fase si effettua una valutazione delle risorse a disposizione, vengono focalizzati gli obiettivi da raggiungere, si raccolgono i dati necessari alla stesura del progetto formativo e si definisce il modello di valutazione da adottare.

Nella fase di valutazione dell'attuazione dell'intervento viene monitorato costantemente il processo didattico, con lo scopo di rilevare eventuali errori di progettazione ed eventuali fattori che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi programmati, al fine di porre in essere tempestivamente delle azioni correttive. La fase di valutazione dei risultati conclude il processo; in essa vengono raccolte anche le informazioni relative alle altre fasi e si effettua una valutazione dell'intervento formativo nella sua globalità.

Un sistema di valutazione che risponde alle caratteristiche del modello sistemico è "l'audit delle risorse umane" (o audit sociale). Esso prevede che si effettui la diagnosi dei problemi, nonché la proposta, al management delle diverse aree funzionali, di soluzioni e raccomandazioni finalizzate all'attivazione delle azioni correttive necessarie.

L'auditing si compone di cinque tipologie di valutazione interdipendenti:

- 1 valutazione dei criteri di coerenza tra: sistema di formazione e risorse impiegate, e previsioni di investimenti relativi alle strategie globali dell'istituto
- 2 valutazione della pertinenza tra: interventi formativi progettati (obiettivi e risorse), e bisogni effettivi rilevati nell'organizzazione
- 3 valutazione della conformità formale, cioè della conformità fra quanto prescritto e quanto realizzato
- 4 valutazione dell'efficienza per verificare l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili (risorse umane, finanziarie, materiali)
- 5 valutazione dell'efficacia dei risultati della formazione, sia diretti che indiretti, rispetto alle attese.

L'audit formativo consente di evidenziare aspetti organizzativi o procedurali ignorati che incidono notevolmente sugli interventi formativi e di proporre azioni correttive tempestive.

La metodologia che si basa sull'Analisi Costi/Benefici (*Cost-Benefits Analysis*) permette di valutare l'impatto, sul conto economico dell'ente finanziatore, degli output della formazione. Essa è anche uno strumento mediante il quale è possibile verificare preventivamente fattibilità e opportunità di un intervento formativo. Può essere effettuata anche ex-post ma, in tal caso, i dati rilevati saranno quelli della realtà e le ipotesi saranno finalizzate all'individuazione delle cause degli scostamenti riscontrati.

Si tratta di un tipo di analisi molto complessa, soprattutto per l'operazione di monetizzazione delle variabili che essa richiede. E anche quando i risultati dell'azione formativa siano già espressi in moneta, può essere difficile individuare le reazioni causa-effetto che sono alla base delle variazioni rilevate.

La CBA può essere effettivamente utilizzata con sistematicità solo se c'è una piena adesione da parte dei vertici aziendali. Essa infatti richiede sua dedicata una spiccata cura alla raccolta dei dati, cose che comporta necessariamente di

superare le diffidenze delle persone che forniscono i dati accetto di valutazione, le quali possono temere di essere penalizzate dai cambiamenti organizzativi che possono conseguire alla valutazione.

Affinché la CBA possa dare un buon esito, occorrono alcuni prerequisiti:

- la possibilità di individuare un criterio di misurazione delle prestazioni
- i problemi individuati nella fase di analisi dei fabbisogni devono essere almeno in parte dovuti a una carenza di conoscenze, abilità, specializzazioni
- l'attività formativa deve essere stata progettata specificamente per rispondere alle carenze formative rilevate
- deve essere possibile controllare e misurare i fattori che pur non influenzando l'intervento formativo, nondimeno possono produrre distorsioni sui suoi risultati
- si devono poter misurare le variazioni delle prestazioni dei lavoratori in seguito alla partecipazione all'attività formativa
- se è avvenuto, deve esserci una certa stabilità nel comportamento.

Il modello di Zymelmann valuta il rapporto tra formazione e risultati attesi da un punto di vista economico e può essere considerato appartenente alla categoria dell'analisi costi-benefici per il fatto che, assieme ai costi, considera anche i risultati monetizzabili della formazione.

Esso parte dal presupposto che i tradizionali metodi di valutazione degli investimenti siano inapplicabili alla formazione. Tali metodi, infatti, prevedono un confronto tra costi e benefici degli investimenti espressi in termini economici. Ma nella formazione, dove i benefici sono per lo più immateriali, una quantificazione di questo genere è assai ardua.

Zymelmann propone di sostituire la tradizionale analisi costi-benefici con un'analisi costi-efficacia, mettendo a confronto o costi di progetti formativi alternativi, per individuare la soluzione di costo minimo.

Secondo questo orientamento un progetto di formazione è da considerarsi accettabile solo se il valore scontato della produzione attesa dal dipendente formato è superiore ai costi totali attesi attualizzati e non inferiore al valore dell'investimento in attività alternative.

La teoria di Flamholtz da una parte definisce natura e determinanti del valore delle risorse umane, assieme alle variabili che ne influenzano entità e fluttuazioni; dall'altra fornisce metodologie operative per determinare il valore monetario delle risorse umane.

Questa teoria tiene conto di diverse variabili:

- il valore condizionale dell'individuo, che è una variabile multidimensionale formata da tre elementi: 1) produttività, 2) trasferibilità, 3) potenzialità di promozione posseduta dall'individuo
- la probabilità che l'individuo rimanga in azienda che moltiplicati danno
- il "valore atteso realizzabile di un individuo" che risulta così essere la risultante di variabili economiche, sociali e psicologiche.

Il modello di Flamholtz evidenzia contemporaneamente sia l'importanza, per le politiche aziendali, di effettuare scelte che non siano basate unicamente sulla stima del valore condizionale di un individuo, la quale non tiene minimamente in conto la variabile *turn-over*; sia quella di porsi come obiettivo, nella gestione del personale, la massimizzazione del capitale umano.

*1.2 I principali modelli di valutazione della formazione utilizzati nelle imprese*



## capitolo 2

# I MODELLI E I SISTEMI DI CONTROLLO DELLA QUALITÀ NELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Con la definizione “*sistema di controllo della qualità*” ci si riferisce a un gran numero di aspetti, e alle loro correlazioni, che assicurano il controllo di qualità di un certo numero di processi legati fra loro. Il sistema di controllo di qualità si può applicare a un prodotto, un servizio, un processo, un organismo o anche un settore industriale.

Le principali caratteristiche di un sistema di controllo di qualità sono le seguenti<sup>31</sup>:

- la concezione e la pianificazione sono basate su bisogni e esigenze effettive;
- il funzionamento e la realizzazione sono conformi a ciò che era stato previsto;
- prevede meccanismi efficaci di valutazione dei risultati;
- la concezione e il funzionamento vengono migliorati continuamente.

In virtù delle caratteristiche sopra evidenziate, il sistema di controllo necessita di una serie di condizioni essenziali:

- chiarezza relativamente ai rapporti di proprietà e alle responsabilità in seno al sistema, ai suoi differenti elementi, stages e processi
- comprensione dei bisogni, in particolare quando sono in rapida evoluzione
- disponibilità di una metodologia di ideazione e di pianificazione efficace per rispondere ai bisogni rilevati
- capacità in termini di risorse e di competenze per realizzare in modo efficace ciò che è stato previsto e produrre i risultati specificati
- comprensione dei fattori interni ed esterni suscettibili di influenzare il processo
- monitoraggio e valutazione permanenti dei risultati ottenuti
- disponibilità di risorse per la realizzazione di cambiamenti nelle fasi di ideazione e realizzazione.

I sistemi di qualità possono essere classificati, a seconda della loro specifica, in<sup>32</sup>:

---

<sup>31</sup> Op. cit.

<sup>32</sup> Cfr, Neglia G., *La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto*, Fondazione Taliercio, Lupetti Editori di Comunicazione, Milano 1999.

- sistemi volti a verificare e monitorare il livello della qualità, per garantire, ai responsabili dell'ente formativo e ai clienti, che siano rispettate delle soglie minime e che vengano incentivati miglioramenti di qualità;
- sistemi finalizzati a valutare la qualità, esprimendo giudizi comparativi, a partire da standard considerati significativi, rispetto a percorsi formativi simili, o iniziative formative precedenti;
- sistemi volti ad accreditare, tramite la valutazione effettuata da soggetti esterni;
- sistemi volti a certificare, quando la valutazione sortisce effetti formali come l'ammissione esclusiva a gare pubbliche o a concessioni di finanziamento.

I primi due gruppi esprimono la propensione dell'ente formativo al miglioramento della qualità della propria offerta formativa. Fra questi saranno oggetto di approfondimento dei prossimi paragrafi: il Modello EFQM per l'eccellenza, il Modello CampusOne.

L'accreditamento e la certificazione, invece, sono processi che si propongono di migliorare la qualità mediante il confronto e la competizione con altri soggetti. I modelli oggetto di approfondimento che appartengono a questi due gruppi saranno: la ISO 9001-2000, il sistema di accreditamento degli organismi formativi (DM 166/2001), il Modello di accreditamento ASFOR.

## 2.1 La normativa ISO 9001 e la Vision

### 2.1 La normativa ISO 9001 e la Vision

Con la risoluzione del 7 maggio 1965, conosciuta come "Nuovo Approccio" e con "l'Approccio globale alla Certificazione e alle Prove" del dicembre 1989, l'Unione Europea si era posta due obiettivi:

- creare un grande mercato comune di 350 milioni di persone in cui fosse garantita la libera circolazione dei prodotti, che dovevano essere conformi alle direttive europee;
- aumentare il livello qualitativo delle imprese europee, divulgando la cultura della qualità tramite l'applicazione delle norme ISO 9000 a fine di renderle competitive sui grandi mercati internazionali (USA, Giappone Sud-Est Asiatico).

Il Italia si è cominciato ad affrontare il problema della qualità nella seconda metà degli anni '80, anche grazie agli enti di normazione UNI e CEI che hanno creato strutture in grado di rispondere alle direttive comunitarie.

Il sistema qualità formatosi in Italia può essere schematizzato in tre diversi livelli:

- il livello di riferimento che pubblica le norme tecniche essenziali per la certificazione e che, tramite l'accreditamento, garantisce le attività di prova e certificazione. A questo livello appartengono i meccanismi di normazione UNI e CEI, i Ministeri coinvolti nelle attività, il CNR, gli organismi di accreditamento SINAL, SINCERT, SIT;

- il livello operativo, che comprende i laboratori di prova e/o di taratura e gli organismi che certificano prodotti, sistemi e personale;
- il livello produttivo che comprende le attività di produzione di beni e di servizi che applicano un sistema conforme alle norme UNI EN ISO 9000.

L'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, è una associazione privata senza scopo di lucro, che svolge attività normativa in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario ad esclusione di quello elettrico ed elettronico.

Il ruolo dell'UNI, quale organismo nazionale italiano di normazione, è stato riconosciuto dalla Direttiva Europea 83/189/CEE del marzo 1983, recepita dal Governo Italiano con la legge n. 317 del 21 giugno 1986. L'UNI partecipa, in rappresentanza dell'Italia, all'attività normativa degli organismi sovranazionali di normazione: a livello europeo nel CEN (Comitato Europeo di Normazione) ed a livello internazionale nell'ISO (*International Organization for Standardization*).

L'UNI nel suo ruolo istituzionale ha come compiti principali:

- Elaborare norme che vengono sviluppate da Organi tecnici cui partecipano tutte le parti interessate assicurando in tal modo il carattere di trasparenza e condivisione;
- Rappresentare l'Italia nelle attività di normazione a livello mondiale (ISO) ed europeo (CEN) per promuovere l'armonizzazione delle norme e agevolare gli scambi di prodotti e servizi;
- Pubblicare e diffondere le norme tecniche ed i prodotti editoriali a esse correlati, sia direttamente, sia attraverso i centri di informazione e documentazione presenti su tutto il territorio nazionale (Punti UNI), sia tramite internet.

Il SINCERT, Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli Organismi di Certificazione, è stato creato nel 1991 dall'UNI e dal CEI con la partecipazione dell'allora Ministero dell'Industria, del CNR e dell'ENEA; ha accreditato a oggi 47 organismi per la certificazione dei sistemi di gestione per la qualità secondo le norme ISO 9000.

Il SINAL, Sistema Nazionale per l'Accreditamento dei Laboratori di prova, creato nel 1988 dall'UNI e dal CEI con il patrocinio dell'allora Ministero dell'Industria e la partecipazione di CNR ed ENEA, ha accreditato ad oggi 417 laboratori di prova.

Il SIT, Servizio Italiano di Taratura rientra nell'ambito del Sistema Nazionale di Taratura SNT istituito nel 1991, in applicazione alla legge 273. Esso opera con una struttura di coordinamento tra gli Istituti Metrologici Primari che sono: l'Istituto di Metrologia "Gustavo Colonnetti", l'Istituto Nazionale Elettrotecnico Galileo Ferraris e l'ENEA. Attualmente il SIT ha accreditato 140 laboratori di taratura. Le "Linee Guida UNI per lo sviluppo e l'adozione di un sistema di qualità negli organismi di formazione secondo la norma UNI EN ISO 9001" precisano che: "... *il sistema di qualità è uno strumento di carattere organizzativo/gestionale centrato sul monitoraggio/controllo di processi che hanno un impatto diretto sulla qualità del prodotto, sulla chiara definizione delle responsabilità e sulla predisposizione di risorse adeguate, al fine di prevenire le criticità e di assicurare le conformità*

*ai requisiti del cliente e la sua soddisfazione. Esso costituisce inoltre per il management uno strumento di miglioramento continuo, necessario per una presenza competitiva sul mercato*<sup>33</sup>

L'utilizzo delle norme ISO 9000, da parte di organismi di formazione, richiede notevoli capacità di interpretazione e adattamento al contesto formativo.

Nella formazione il sistema qualità è definito da un sistema, costituito da:

- strutture formative
- materiali didattici e attrezzature
- procedure
- processi
- risorse (materiali, immateriali, umane e finanziarie).

Il sistema qualità ha lo scopo di attuare una gestione della formazione, e quindi di tutti gli elementi fondamentali del sistema sopra ricordati, che risulti economicamente efficiente ed efficace, sia a vantaggio dell'organizzazione che a vantaggio dei clienti.

È evidente che il sistema va progettato tenendo conto principalmente delle esigenze gestionali dell'organizzazione e che il suo campo di azione è più ampio dei requisiti che possono interessare un cliente particolare, uno specifico corso, un progetto o un determinato processo formativo.

Il sistema funge in sostanza da mezzo tramite il quale realizzare la gestione della formazione traducendola in politica e responsabilità per la qualità della formazione stessa.

Le norme della famiglia UNI, tuttavia, non tralasciano affatto di fornire indicazioni e prescrizioni rivolte alla soddisfazione del cliente, dell'organizzazione e della collettività.

Recentemente l'intero sistema delle norme ISO 9000 è stato innovato mediante il programma *Vision 2000*; un programma decennale di revisione e miglioramento delle norme ISO 9000 del comitato tecnico ISO/TC 176 "*Quality management and quality assurance*" dell'ISO.

Nel 1990 il comitato tecnico ISO/TC 176 decise di articolare la revisione delle norme ISO 9000 in due fasi:

- la prima fase, dal 1990 al 1994, è servita ad aggiornare tali norme per tenere conto delle tendenze di mercato, senza modificare la loro struttura. In questa fase sono state generate le norme che definiscono i modelli dei sistemi aziendali di gestione per la qualità (cioè l'edizione 1994 delle ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003) e molte altre norme della famiglia ISO 9000.
- la seconda fase, dal 1996 al 2000, ha portato a una revisione della struttura e dei contenuti di tali norme per poter soddisfare le esigenze maturate dagli utilizzatori nell'applicazione delle norme ISO 9000 versione 1994.

---

<sup>33</sup> UNI, *Linee guida per lo sviluppo e l'adozione di un sistema di qualità negli organismi di formazione secondo la norma UNI EN 9001*, Milano, 1998, p. 3.

Con la Vision 2000 si realizza il passaggio da un “Modello per l’Assicurazione di Qualità” a un “Sistema per la gestione della Qualità”, ossia il passaggio da un modello nato per garantire la conformità di prodotti/servizi a un sistema che analizza anche il modo in cui viene perseguito l’obiettivo.

Le principali novità introdotte dal sistema *Vision* sono:

- riduzione dei modelli di sistemi di qualità da tre: l’ISO 9001, l’ISO 9002, l’ISO 9003, a uno solo: l’ISO 9001;
- una maggiore compatibilità del nuovo sistema con quello della ISO 14001 sulla gestione ambientale;
- la struttura prevede solo cinque elementi fondamentali di sistema rispetto ai venti si sistema di gestione dell’edizione 1994;
- è permessa la non applicazione di determinati requisiti di sistema se non trovano riscontro nelle attività reali dell’azienda/organizzazione;
- maggiore enfasi alla gestione per processi, alle esigenze e alla soddisfazione dei clienti;
- minore enfasi alla procedura documentale;
- maggiori prescrizioni per il miglioramento continuo;
- maggiore chiarezza sul ruolo della direzione;
- inserimento di considerazioni sui requisiti legislativi e regolamentari;
- la richiesta della definizione di obiettivi misurabili per funzione;
- il monitoraggio delle informazioni sulla soddisfazione del cliente;
- maggiori indicazioni sulla gestione delle risorse;
- indicazioni sulla determinazione dell’efficacia dell’addestramento;
- misurazioni estese al sistema di gestione, ai processi e al prodotto/servizio.

Grazie a questi miglioramenti, è evidente che il la normativa ISO ha posto l’accento su alcune attività fondamentali, che prima erano lasciate più in ombra, quali:

- lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze professionali interne ed esterne;
- l’innovazione organizzativa (strutture snelle e orientate al cliente);
- l’innovazione metodologica (metodologie di progettazione, di erogazione e di valutazione);
- lo sviluppo di *Know-how* innovativo e la capacità di anticipare i bisogni del cliente.

La struttura delle principali norme della serie ISO 9000, pubblicate dall’UNI si presenta ora nel modo seguente:

UNI EN ISO 9000 “Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia” che descrive i concetti e i fondamenti del sistema di gestione per la qualità e la terminologia. (Sostituisce la UNI ISO 8402).

UNI EN ISO 9001 “Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti” che specifica i requisiti dei sistemi di gestione della qualità che un’azienda/organizzazione deve

soddisfare per dimostrare la sua capacità di fornire prodotti che soddisfino i requisiti del cliente e regole cogenti. Essa sostituisce le UNI EN ISO 9001, 9002 e 9003 divenendo così l'unica norma di riferimento per scopi contrattuali e di certificazione di parte terza.

UNI EN ISO 9004 "Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni" che fornisce una guida per il miglioramento continuo ai fini della soddisfazione dei clienti e di tutte le parti interessate.

UNI EN ISO 19011 "Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale" che fornisce una guida sulla gestione e conduzione delle verifiche ispettive sui sistemi di gestione per la qualità e ambientali, compresi i requisiti per la qualificazione dei valutatori o auditors.

Essa sostituisce le norme UNI ISO 10011-1, 10011-2, 10011-3, 14010, 14011 e 14012.

A queste si aggiunge la norma: UNI ISO 10015 "Gestione per la qualità - Linee guida per la formazione" che è dedicata esclusivamente al mondo della formazione e comprende lo sviluppo, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento delle strategie e dei sistemi di formazione.

Come già evidenziato, mentre l'edizione 1994 delle norme focalizzava l'attenzione sull'assicurazione della qualità, queste ultime allargano l'attenzione sulla gestione per la qualità, evolvendo dalla vecchia cultura di conformità a modelli e procedure, a una nuova cultura basata sull'efficacia delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti.

Secondo il sistema UNI EN ISO 9000:2000, i principi di gestione per il conseguimento degli obiettivi per la qualità sono otto:

- **Orientamento al cliente**

Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.

- **Leadership**

Il management stabilisce unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Esso dovrebbe creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

- **Coinvolgimento del personale**

Le persone, a tutti i livelli costituiscono l'essenza dell'organizzazione e il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione.

- **Approccio per processi**

Un risultato desiderato si ottiene più facilmente quando le relative attività risorse vengono gestite come un processo.

- **Approccio sistemico alla gestione**

Identificare, capire e gestire, esattamente come se si trattasse di un sistema, processi tra loro correlati, contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.

- **Miglioramento continuo**

Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.

- **Decisioni basate su dati di fatto**

Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni.

- **Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori**

Un'organizzazione e i suoi fornitori sono interdipendenti e un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi la capacità di creare valore.

Questi otto principi di gestione per la qualità costituiscono la base per le norme sui sistemi di gestione per la qualità nell'ambito della famiglia ISO 9000.

## 2.2 Il Modello EFQM per l'Eccellenza

La EFQM - *European Foundation for Quality Management* - è un'organizzazione no-profit su base associativa, fondata nel 1988 dai Presidenti di quattordici aziende di spicco europee con l'appoggio della Commissione Europea e dell'Organizzazione Europea per la Qualità (EOQ).

La EFQM ha come scopo principale quello di render le imprese europee più competitive tramite l'applicazione del *Total Quality Management*.

Nel 1991 la EFQM ha istituito un premio per la qualità, l'*European Quality Award* (EQA), che si affiancava ai precedenti *Deming Prize* (DP), istituito in Giappone nel 1951, e *Malcom Baldrige Award* (MBQA) promosso nel 1987 dagli Stati Uniti. L'obiettivo dei premi era migliorare la competitività delle organizzazioni incentivandole a utilizzare le metodologie di gestione orientate al Miglioramento Continuo della Qualità e a intraprendere un percorso di sviluppo strutturato e graduale verso l'eccellenza.

La EFQM, a fronte di una visione della qualità tradizionale basata sulla conformità, realizzò una valutazione di tipo nuovo, finalizzata al miglioramento della *performance*, secondo la quale sono i risultati a costituire il punto cruciale di verifica dell'adeguatezza del sistema organizzativo e non semplicemente la conformità dei requisiti.

Preliminarmente alla valutazione esterna, che è finalizzata all'attribuzione del premio, l'organizzazione mette in atto un processo di autovalutazione dei criteri e sottocriteri del modello EFQM. Nel corso del tempo l'autovalutazione diagnostica, mettendo in luce i punti di forza e le aree suscettibili di miglioramento, si è rivelata essere più efficace di un'autovalutazione orientata esclusivamente alla determinazione del livello di eccellenza.

Di fatto, dunque, il modello EFQM è considerato fundamentalmente uno strumento di autovalutazione finalizzato al miglioramento continuo di un'organizzazione.

L'attuale modello EFQM per l'Eccellenza (*EFQM Excellence Model*), che è stato introdotto il 21 aprile 1999, e che è il risultato del precedente modello (*EFQM Model for Business Excellence*), si basa su otto concetti fondamentali:

- *orientamento ai risultati*
- *attenzione rivolta al cliente*
- *leadership e coerenza negli obiettivi*
- *gestione in termini di processo e fatti*
- *coinvolgimento e sviluppo delle persone*
- *apprendimento, innovazione e miglioramento continui*
- *sviluppo della partnership*
- *responsabilità pubblica.*

Tali concetti base si traducono nel modello EFQM, secondo il quale tramite un'azione di guida da parte della *Leadership*, su Politiche, Strategie, Personale, *Partnership* e Risorse, Processi, si possono ottenere risultati di eccellenza relativamente a Performance, Clienti, Risorse umane e Società.

Il modello EFQM per l'Eccellenza è basato su questi nove criteri, dei quali cinque sono fattori e quattro risultati. A ogni criterio, articolato a sua volta in sottocriteri, è attribuito un peso relativo:

- **Leadership 10%**

Il criterio è relativo alla modalità in cui i *leader* definiscono la mission dell'organizzazione e ne promuovono la realizzazione; a come elaborano i valori necessari al successo duraturo e ne sostengono l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati; a come assicurano il proprio coinvolgimento nell'opera di sviluppo e attuazione del sistema di management.

- **Gestione del personale 9%**

Il criterio si riferisce al modo in cui l'organizzazione gestisce e sviluppa le competenze del proprio personale e ne consente la manifestazione del pieno potenziale a livello individuale, di gruppo e di organizzazione nel suo complesso; come pianifica tali attività coerentemente con le proprie politiche e strategie e a sostegno dell'efficace operatività dei propri processi.

- **Politiche e strategie 8%**

Il criterio è relativo alla modalità in cui l'organizzazione realizza la propria mission e attraverso una strategia focalizzata sulle esigenze degli stakeholder, con il supporto di politiche, piani, obiettivi processi adeguati.

- **Partnership e risorse 9%**

Il criterio si riferisce alla modalità in cui l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie *partnership* esterne e le proprie risorse interne per assicurare l'efficacia dei processi.

- **Processi 14%**

Il criterio è relativo al modo in cui l'organizzazione progetta, gestisce e migliora i propri processi a sostegno delle politiche e delle strategie e al fine di soddisfare pienamente i clienti e gli altri *stakeholder*.

- **Risultati relativi al Personale 9%**

Il criterio riguarda ciò che l'organizzazione consegue in relazione al personale interno.

- **Risultati relativi ai Clienti 20%**

Il criterio si riferisce a ciò che l'organizzazione consegue in relazione ai suoi clienti esterni.

- **Risultati relativi alla Società 6%**

Il criterio riguarda ciò che l'organizzazione consegue in relazione alla comunità locale e nazionale.

- **Risultati chiave di Performance 15%**

Il criterio si riferisce ai risultati ottenuti nella performance misurati tramite precisi indicatori.

Il modello EFQM si basa sul processo logico **RADAR: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review (Risultati, Approccio, Diffusione, Valutazione, Riesame)**. Secondo questa logica un'organizzazione deve:

- determinare i risultati cui deve mirare a livello finanziario, operativo e di percezione da parte degli *stakeholder*;
- pianificare e sviluppare un approccio per raggiungere i risultati prestabiliti;
- diffondere le metodologie di approccio in modo sistematico per raggiungere una piena implementazione;
- valutare le metodologie di approccio;
- rivedere le metodologie ai fini della messa in atto di azioni correttive e di miglioramento.

In sostanza il Modello EFQM fa riferimento alla filosofia del miglioramento continuo secondo il già menzionato ciclo di Deming (PDCA); esso rappresenta uno schema di riferimento non prescrittivo poiché non entra nel merito del processo, della soluzione, dell'approccio da adottare in una specifica organizzazione ma si limita a indicare le prassi migliori da adottare in indeterminato sottocriterio, a puro titolo esemplificativo e esplicativo dello stesso.

La forza dell'applicazione del Modello EFQM nella formazione viene dal fatto che esso riconosce la pluralità degli approcci di perseguimento di un'eccellenza sostenibile nel tempo proprio perché offre una notevole libertà di interpretazione in funzione delle strategie appropriate a ogni singolo ente.

In sostanza il Modello sostiene che non esiste un approccio giusto per il miglioramento, ma è l'organizzazione stessa, in base alla propria storia e alle proprie peculiarità, a scegliere l'approccio da adottare. Inoltre, è fondamentale il percorso di analisi e di valutazione, autovalutazione e valutazione con il supporto di valutatori esterni, che consente la messa in atto di politiche e strategie di miglioramento.

Lo Schema di Riconoscimento dei "*Levels of Excellence*" varato dall'EFQM nel 2001 istituisce una metodologia di riconoscimento - con modalità coerenti a livello europeo - nei confronti delle organizzazioni impegnate in un percorso di crescita secondo il Modello EFQM, con livelli di riconoscimento commisurati allo stadio raggiunto.

Il Modello EFQM, più che selezionare organizzazioni eccellenti, vuole misurare il livello di maturità di una organizzazione, qualunque esso sia.

Con l'istituzione dello Schema dei "Levels of Excellence", si prende atto della diffusione sul campo dell'autovalutazione, e lo stimola ulteriormente attraverso il riconoscimento dei meriti in proporzione al livello di maturità raggiunto.

Il Modello prevede due livelli "Committed to Excellence" e "Recognized for Excellence" che precedono, ed eventualmente preparano, la partecipazione ai Premi della Qualità, per arrivare alle tre categorie riconosciute nell'ambito dell'European Quality Award: "Finalist", "Prize Winner", "Award Winner".

Il livello "Committed to Excellence" è stato pensato per organizzazioni che si trovano all'inizio del loro percorso nel TQM e che sono nella necessità di comprendere a che livello si trovano per impostare un percorso di miglioramento. All'organizzazione si propone di seguire un iter in due stadi:

- il primo prevede che l'impresa compili un questionario di autovalutazione basato sui nove Criteri del Modello EFQM;
- nel secondo stadio l'organizzazione è tenuta a dimostrare di avere sviluppato le azioni contenute nel piano di miglioramento scaturito dall'autovalutazione del primo stadio. La validazione di quest'ultimo processo - che si sviluppa nell'arco temporale di 6-9 mesi - viene affidata alla figura di un valutatore appositamente addestrato e certificato da EFQM, che svolgerà i necessari accertamenti nel corso di una visita in loco.

L'esito positivo della validazione porta al riconoscimento formale con certificato e logo che potrà essere utilizzato nella documentazione e nelle iniziative promozionali dell'organizzazione.

Il livello "Recognized for Excellence" si rivolge a organizzazioni che abbiano già maturato una buona esperienza di utilizzo del Modello per l'Eccellenza.

Alle organizzazioni partecipanti viene offerto un approccio finalizzato all'identificazione dei punti di forza dell'organizzazione e delle aree suscettibili di miglioramento.

È previsto un esame individuale e di gruppo sulla documentazione prodotta e realizzata da un team di valutazione, che raccoglierà inoltre opportuni riscontri in sede di visita sul posto.

Al termine del processo viene consegnato un Rapporto di valutazione, con il suggerimento di percorsi per un ulteriore miglioramento, mentre la specificazione del punteggio consentirà all'organizzazione di confrontarsi con le altre.

Il riconoscimento formale (con certificato e logo) viene assegnato alle organizzazioni che superano la soglia di 400 punti.

### 2.3 Le normative sull'Accreditamento delle strutture formative

Nel nostro Paese il dibattito sulla qualità della formazione ha trovato una sua definizione importante con le normative relative all'accREDITamento delle strutture formative.

Intento dell'Accreditamento è quello di avere garanzie preventive sulle capacità degli enti di formazione che concorrano a bandi pubblici di erogare, ai propri utenti, servizi di qualità.

Il Decreto Ministeriale 166 del 25 maggio 2001 giunge a un tirare le fila di un percorso che vede i suoi capisaldi in una serie di atti legislativi che, in qualche modo, hanno concorso alla realizzazione del sistema di accreditamento attualmente in vigore:

- **la Legge n.196/97 art. 17** la quale sostiene la valorizzazione della formazione professionale quale strumento per migliorare la qualità dell'offerta di lavoro e lo svolgimento delle attività di formazione professionale da parte delle regioni e/o delle province anche in convenzione con istituti secondari e con enti privati aventi requisiti predeterminati;
- **il Decreto Legislativo n. 112/1998** che conserva allo Stato le funzioni e i compiti amministrativi inerenti alla definizione dei requisiti minimi per l'accreditamento delle strutture che gestiscono la formazione professionale;
- **l'Accordo Stato Regioni del 18 febbraio 2000** che, nell'Allegato A, stabilisce, che l'Accreditamento delle sedi operative viene concesso dalle Regioni e dalle Province Autonome, che le aree di applicazione dell'Accreditamento sono quelle dell'Orientamento e della Formazione Professionale, che gli indicatori da prendere a riferimento per gli standard sono 5: 1. *capacità gestionali e capacità logistiche*; 2. *situazione economica*; 3. *competenze professionali*; 4. *livelli di efficacia ed efficienza nelle attività precedentemente realizzate*; 5. *interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio* e che gli standard minimi di tali indicatori devono essere definiti dal Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale di comune accordo con le Regioni.

Il DM 166/2001 dà una precisa definizione di cosa si intenda per Accreditamento sottolineando che esso è volto *“a introdurre standard di qualità dei soggetti attuatori nel sistema di formazione professionale, secondo parametri oggettivi, per realizzare politiche pubbliche di sviluppo delle risorse umane nei territori di riferimento.”*

Il Decreto, riprendendo i capisaldi individuati dall'Accordo Stato-Regioni stabilisce inoltre l'ambito dell'accreditamento, ossia le attività di orientamento e di formazione professionale; i destinatari, i soggetti che ne sono responsabili, ovvero le Regioni e le Province Autonome che devono effettuare verifiche delle procedure e accertamenti in loco; le tipologie formative che l'accreditamento prevede, ossia obbligo formativo, formazione superiore e formazione continua. Definisce inoltre gli standard di competenze professionali dei formatori e stabilisce che le sedi in possesso di Sistemi di Qualità conformi alla ISO 9001, o successive versioni, oppure di sistemi equipollenti a livello europeo, potranno essere accreditate con una procedura che preveda solo la verifica di alcuni requisiti.

L'architettura del modello può essere riassunta nel modo seguente:

- 1 la base del sistema è rappresentata da cinque criteri:
  - *capacità gestionali e logistiche*
  - *situazione economica*
  - *competenze professionali*
  - *livelli di efficacia ed efficienza nelle attività precedentemente realizzate*
  - *interrelazioni maturate col sistema sociale e produttivo presente sul territorio*
- 2 Per ciascuno dei criteri sopra menzionati sono stati individuati:
  - *gli indicatori*, i quali individuano il set di fenomeni che sono sottoposti a rilevazione e misurazione (fenomeni quantitativi) o verifica (fenomeni qualitativi);
  - *i parametri* i quali specificano la misura e le caratteristiche dei fenomeni quantitativi, o gli attributi specifici di verifica dei fenomeni qualitativi, individuati dagli indicatori.
- 3 Per ognuno dei parametri sono stati individuati degli *indici*, i quali:
  - definiscono valori di soglia per i parametri quantitativi;
  - specificano requisiti e condizioni per parametri qualitativi.
- 4 Per ciascun indicatore sono state identificate le *modalità di verifica* dei parametri:
  - esame dei documenti
  - audit in loco
  - esame di dati raccolti mediante attività di ricerca specifica da parte della sede che richiede l'accREDITAMENTO.

L'insieme degli indicatori, indici e parametri previsti, rappresentano la soglia minima del modello di accREDITAMENTO, la quale non può essere modificata se non in senso incrementale.

Le Regioni mantengono la possibilità di introdurre ulteriori criteri, rispetto a quelli previsti dall'Accordo Stato-Regioni, di individuare indicatori e parametri aggiuntivi e la totale autonomia nell'organizzazione dei controlli.

Quello proposto dal DM 166/2001 è dunque una sorta di base comune di tutti i sistemi di accREDITAMENTO regionali.

Il modello operativo realizzato ha cercato di coniugare due istanze:

- la definizione di un set di requisiti discriminanti per consentire una reale selezione qualitativa tra le sedi che richiedono l'accREDITAMENTO;
- l'individuazione di un set minimo di requisiti, assieme a indici relativi a valori e condizioni minime, per consentire le eventuali operazioni di integrazione e ampliamento da parte delle Regioni.

## 2.4 IL MODELLO *CampusOne*

Il Progetto *CampusOne* (gestito dalla CRUI) è nato come evoluzione del Progetto Campus che, dal 1995 al 2000, ha coinvolto circa 130 diplomi di atenei del Centro-Nord; esso ha sviluppato una metodologia di valutazione che è stata

applicata su 500 corsi di laurea, di cui circa la metà con fondi non provenienti dal Progetto, 16.000 docenti, 90.000 studenti.

Il Modello di valutazione della qualità formativa adottato in tale progetto, si basa sull'assunto che un buon sistema universitario debba prevedere:

- momenti di analisi delle esigenze e dei requisiti di tutti gli attori coinvolti nell'intero processo;
- momenti di pianificazione degli interventi e delle metodologie formative;
- momenti di valutazione dei risultati conseguiti;
- momenti di raffronto tra i risultati conseguiti e le esigenze individuate nella prima fase.

Un sistema universitario può quindi essere considerato di "qualità" soltanto se prevede tutti i momenti sopra individuati e se questi sono correlati ed interagenti tra loro, in maniera coordinata, efficace ed efficiente.

La metodologia CampusOne propone che la valutazione del Corso di studio sia effettuata dal punto di vista dei risultati del servizio (valutazione di prodotto), sia da quello del suo sistema di gestione (valutazione di sistema), ai fini del miglioramento continuo dell'offerta didattica e dei risultati del corso di studio (CdS). Per quanto riguarda i risultati, la valutazione è relativa al grado in cui il servizio forma laureati con un livello di apprendimento corrispondente agli obiettivi stabiliti e nei tempi previsti. Relativamente al sistema di gestione, viene valutato il grado in cui il sistema consente il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nei tempi previsti.

La struttura del modello è articolata secondo l'approccio per processi previsto dalla norma ISO 9001:2000 Sistema di gestione per la qualità - Requisiti. Tale approccio porta a identificare i processi necessari allo svolgimento delle attività e le loro interazioni.

All'interno del Modello CampusOne sono stati individuati cinque processi fondamentali, articolati in *elementi*, da sottoporre a valutazione:

- **Sistema Organizzativo.** Articolato in: Sistema di Gestione, Responsabilità, Riesame.

Il Corso di Studi deve definire un proprio sistema di gestione dei processi relativi a tutte le dimensioni della valutazione (sistema organizzativo, esigenze e obiettivi, risorse, processo formativo, risultati analisi e miglioramento). La definizione del sistema di gestione comporta l'identificazione dei processi ritenuti necessari alla gestione del Corso di Studi. I processi identificati devono poi essere scomposti nei sottoprocessi componenti, individuando le loro sequenzialità e interazioni. La scomposizione in sottoprocessi deve essere effettuata fino ad un livello che permetta l'efficace gestione dei singoli sottoprocessi. Il CdS deve inoltre individuare la propria struttura organizzativa, definendo le responsabilità per la gestione di tutti i processi identificati e i relativi legami di relazione e/o dipendenza e preoccupandosi di verificare l'assunzione delle stesse.

Il CdS deve infine prevedere il riesame periodico del sistema di gestione, al fine di verificarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia.

- **Esigenze e Obiettivi.** Articolato in: Esigenze delle parti interessate, Obiettivi generali e politiche, Obiettivi di apprendimento.

Il CdS, attraverso il confronto con le parti interessate, individua e definisce sia le esigenze formative, sia quelle di occupabilità da soddisfare. Le esigenze delle parti interessate costituiscono il riferimento principale per la definizione degli obiettivi generali del CdS. Il CdS deve inoltre definire le proprie politiche, ovvero gli obiettivi e gli indirizzi relativi ad aspetti specifici, come la gestione degli studenti, del personale docente e di supporto, dell'erogazione della didattica, dei servizi di contesto, etc. Il CdS deve inoltre stabilire gli obiettivi di apprendimento in termini di onoscenze, capacità e comportamenti attesi. Gli obiettivi di apprendimento devono essere specifici, misurabili, realistici, perseguibili, pianificabili in un arco di tempo congruente con la durata del CdS e di valore.

- **Risorse.** Articolato in: Risorse umane, Infrastrutture.

Il CdS deve individuare le proprie esigenze in termini di risorse umane e infrastrutture, renderle disponibili ed essere in grado di valutarne l'adeguatezza ai fini del raggiungimento degli obiettivi di apprendimento. La gestione delle risorse deve essere considerata come un processo o, meglio, una serie di processi, che devono essere pianificati e controllati (nel loro insieme e singolarmente). L'adeguatezza delle risorse deve essere valutata sia in termini di grado di soddisfazione delle esigenze sia relativamente ai processi.

- **Processo formativo.** Articolato in: Progettazione, erogazione e apprendimento, Servizi di contesto.

Gli obiettivi di apprendimento costituiscono il riferimento fondamentale per la progettazione del processo formativo. Il CdS deve innanzitutto definire contenuti ed esperienze formative (laboratori, progetti, tirocini, ecc.) coerenti con gli obiettivi di apprendimento. Deve quindi pianificare l'erogazione di tali contenuti ed esperienze formative, ripartendoli tra gli insegnamenti e le altre attività formative; deve infine pianificare il controllo dell'erogazione dell'offerta didattica. Il CdS deve anche promuovere, progettare e gestire i necessari servizi di contesto del processo formativo vero e proprio. Tali servizi riguardano attività preventive, contemporanee e successive alla frequentazione del CdS da parte degli studenti.

- **Risultati, analisi e miglioramento.** Articolato in: Risultati, Analisi e miglioramento.

Il CdS deve individuare le informazioni e i dati, definire e attuare le modalità di raccolta e di elaborazione e presentare i risultati relativi alla capacità di attrazione nei confronti degli studenti, efficacia interna della formazione, efficacia dei servizi di contesto, efficacia esterna della formazione, per poter analizzare e valutare la corrispondenza dei risultati con gli obiettivi stabiliti ai fini della messa in atto di azioni di miglioramento.

L'attività di valutazione del Modello CampusOne viene svolta relativamente alle dimensioni sopra menzionate e permette di analizzare tutti gli aspetti caratteristici dell'organizzazione e della gestione di un corso di studio.

La valutazione permette di conoscere quanto e in che modo l'organizzazione si è strutturata ed ha definito metodologie proprie per sviluppare e gestire ognuna delle cinque dimensioni considerate fondamentali.

Essa si suddivide in due fasi:

- *l'autovalutazione*
- *la valutazione esterna.*

L'*autovalutazione* è la valutazione effettuata dal CdS, con il duplice obiettivo di fornire un importante strumento di "anamnesi" del proprio modo di operare, consentendo di prendere coscienza dei propri punti di forza e di debolezza, e di dare evidenza alle parti interessate della qualità della sua formazione, attraverso la compilazione di un rapporto di autovalutazione (RAV). La *valutazione esterna* è la valutazione del CdS condotta da un gruppo di valutazione esterno al CdS (composto sia da personale docente, sia da rappresentanti delle parti interessate esterne all'accademia), con l'obiettivo di verificare la qualità della sua formazione.

Il Rapporto di Valutazione deve valutare, sulla base del RAV e di quanto rilevato nel corso della visita di valutazione, come ciascuno degli elementi che costituiscono le cinque dimensioni della valutazione contribuiscano alla qualità della formazione. Il RV dovrà confermare o integrare le valutazioni effettuate dal CdS e i relativi punti di forza e di debolezza, possibilmente confrontando approcci e risultati con quelli di altri CdS simili o con quelli dei casi migliori, derivandoli da valutazioni effettuate su altri CdS.

Come già evidenziato, ogni dimensione sottoposta a valutazione è articolata in *elementi* ai quali viene assegnato un giudizio in base a una scala composta da quattro livelli:

- **non valutabile**: l'elemento non è valutabile in quanto non è stato affrontato, o, se affrontato, gli esiti sono assenti o scarsi;
- **accettabile**: l'approccio all'elemento è di tipo reattivo: gli esiti delle attività sono accettabili ma i processi non sono ancora progettati e gestiti per garantire un approccio sistematico;
- **buono**: l'approccio all'elemento è di tipo sistematico: gli esiti delle attività sono di buon livello e sono conseguenti a processi ben strutturati e gestiti. Sono ancora necessari miglioramenti in alcune aree,
- **eccellente**: l'approccio all'elemento è eccellente: gli esiti delle attività sono di ottimo livello e sono conseguenti a processi ben progettati e gestiti e ben integrati con i processi degli elementi collegati. Può servire come modello per altri corsi di studio ed è difficile pensare di poter fare meglio.

Come si può vedere, la valutazione degli elementi non è caratterizzata da aspetti strettamente numerici ma da logiche di funzionalità, sistematicità, efficacia ed efficienza dell'insieme di modalità sviluppate e messe in atto da ogni corso di studi.

La valutazione è scomposta in due passaggi basilari:

- una prima analisi delle metodologie adottate e dei risultati conseguiti
- la valutazione vera e propria degli stessi.

Altro aspetto fondante della metodologia di valutazione proposta è quello relativo alla definizione di punti di forza e di debolezza per ogni elemento.

Tale approccio permette di dotare i singoli corsi di studio di un'agenda specifica di aree di miglioramento, permettendo interventi specifici, mirati ed efficaci per migliorare la qualità dei servizi erogati e la loro sistematicità nel tempo.

Il confronto portato avanti dal processo di valutazione in atto è sviluppato con l'unico intento di ricerca dell'eccellenza, intesa non solo nel senso dei risultati ottenuti ma anche come sistema che li ha generati; questo secondo aspetto risulta particolarmente importante se si considera che rappresenta l'unica base di certezza per risultati futuri che siano adeguati agli attuali o addirittura migliori. Il modello, perfettamente in linea con i più moderni approcci alla valutazione, si basa sulla convinzione che, senza adeguate azioni di sistema non si possono ottenere e mantenere nel tempo risultati eccellenti.

## 2.5 Il processo di accreditamento master di Asfor

A partire dagli anni '90 Asfor ha sviluppato un programma di Accreditamento Master nell'area del management, che rappresenta un concreto supporto per le imprese e per i corsisti che sono chiamati a scegliere in un mercato dell'offerta formativa troppo ampio e che non sempre è in grado di offrire percorsi capaci di creare quel necessario trasferimento di "competenze" e "conoscenze" che sono alla base di un percorso formativo di qualità.

Nella prima fase dell'attività di accreditamento, Asfor si è posta l'obiettivo di favorire la legittimazione di quei prodotti Master che identificano progetti formativi intrinsecamente validi per i loro contenuti, per le caratteristiche delle strutture e dei docenti che li realizzano, per le metodologie didattiche impiegate, per la serietà delle istituzioni che li gestiscono, per le garanzie di continuità nel tempo dei corsi stessi. Nel corso degli anni, parallelamente all'accumulo di esperienze nell'attività di accreditamento, Asfor ha provveduto ad apportare opportune modifiche al proprio processo, in modo da renderlo più adeguato alle dinamiche della formazione manageriale, ovvero ai cambiamenti che il mercato suggeriva come necessari. Così, ad esempio, nel 1998 a conclusione di un complesso lavoro di revisione, sono state introdotte numerose novità relative ai percorsi didattici, alla struttura della *faculty* interna, all'attività di *tutorship*, alla *customer satisfaction* e ad altri aspetti legati alle caratteristiche e al funzionamento dell'istituzione formativa che realizza il programma.

Il Modello Asfor prevede l'accreditamento di tre tipologie di Master<sup>34</sup>:

---

34 Cfr. *lettera Asfor n. 3*, Milano, luglio-dicembre 2001.

### 1 Tipo A. Master in gestione aziendale

Questi corsi hanno tipicamente un'impostazione di "carattere generale" che tocca tutte le principali aree funzionali e di attività delle aziende. Essi sono destinati di norma a giovani laureati senza una significativa esperienza lavorativa e sono intesi quindi come completamento di una formazione di tipo universitario per l'inserimento in un percorso di carriera aziendale. Per questa tipologia di programmi è prevista una durata minima di 1500 ore di attività complessiva, di cui almeno 800 di attività didattiche strutturate (lezioni, esercitazioni, lavori di gruppo, ecc.), alle quali si devono aggiungere i progetti sul campo, individuali e/o di gruppo, finalizzati ad incrementare le capacità operative dei partecipanti nelle tematiche manageriali, e il tirocinio/stage, presso un'azienda, per un periodo di almeno 400 ore.

### 2 Tipo B. Master Specialistici

Tali corsi servono ad approfondire le conoscenze di una specifica funzione (es. marketing, finanza, controllo, ecc.), area d'azienda o settore di attività (es. banca, franchising, terziario, ecc.). Essi sono di norma destinati a studenti che abbiano in precedenza conseguito una laurea con contenuti formativi coerenti e significativi rispetto alla specializzazione considerata. Anche questa tipologia di Master non richiede normalmente una preventiva esperienza lavorativa, sebbene qualche partecipante possa accedervi dopo diversi anni di lavoro. Ai fini dell'accREDITAMENTO questi Master specialistici devono avere una durata complessiva minima di 1200 ore, di cui almeno 600 di attività didattiche strutturate e 400 ore di tirocinio/stage

### 3 Tipo C. Master in *Business Administration* (M.B.A.)

Tali Master presentano dei programmi formativi che mirano ad integrare le conoscenze/competenze nelle diverse aree aziendali secondo un'ottica manageriale di carattere strategico. Essi sono tipicamente rivolti a partecipanti con una significativa esperienza lavorativa di tipo aziendale e hanno l'obiettivo di favorire un cambiamento nel ruolo professionale precedentemente ricoperto oppure di favorire un'accelerazione nel percorso di carriera. Questi programmi, sia che vengano realizzati nella formula "full time" che in quella "part time", devono avere di norma una durata complessiva non inferiore a 500 ore, interamente dedicate ad attività didattiche strutturate. Essendo essi destinati a soggetti con significativa esperienza lavorativa, non è richiesta un'attività di tirocinio/stage, anche se è ritenuto necessario che il corso preveda anche la realizzazione di un progetto in collaborazione con le imprese o di un'altra attività equivalente (es. ricerca sul campo o presso Business School internazionali).

Il Modello del processo di accREDITAMENTO ASFOR è costituito da otto punti:

#### 1 Obiettivi

Obiettivo realistico del processo di accREDITAMENTO è quello di distinguere programmi Master che rispettano una significativa soglia di requisiti.

A tal fine la richiesta di accreditamento può essere formulata da Master che abbiano svolto almeno 3 edizioni e l'accreditamento ha una validità di 5 anni.

## 2 Reclutamento e selezione

Per tutte le tipologie di Master i candidati devono essere in possesso di un diploma di laurea (primo livello) o di una laurea specialistica (secondo livello) oppure di un titolo equivalente conseguito all'estero. Per i candidati al Master in Business Administration è richiesta inoltre un'esperienza lavorativa di almeno 3 anni in una posizione significativa a livello aziendale, se gli stessi sono in possesso di un diploma di laurea (primo livello), e di 2 anni se sono invece in possesso di una laurea specialistica (o di una laurea del vecchio ordinamento). Nel caso in cui i candidati a tale Master presentino elevati requisiti professionali e un forte profilo culturale, le Scuole potranno valutare la possibilità di ammissione, in via eccezionale, anche in assenza di un titolo di laurea universitario.

La procedura di ammissione deve prevedere un processo di selezione documentato (n° candidature/n° iscritti) e finalizzato a identificare le potenzialità, le attitudini e le motivazioni dei candidati a ricoprire funzioni manageriali sulla base di 3 fasi distinte:

- analisi del curriculum studi e professionale,
- prove scritte, test psico-attitudinali, prove dinamiche di gruppo,
- colloqui individuali (motivazionali e di orientamento).

I contenuti e le caratteristiche di tali fasi devono comunque essere adeguati rispetto alle specifiche tipologie di Master.

## 3 Processo didattico

In considerazione del fatto che, sempre più frequentemente, i temi aziendali vengono trattati per "macroaree", secondo una didattica che considera i processi piuttosto che le singole aree tematiche, il programma del corso viene valutato in termini di *completezza, organicità e coerenza interna* sia in riferimento agli obiettivi del corso stesso, sia in riferimento alle conoscenze economico aziendali fondamentali. Considerate le finalità formative che deve possedere un corso Master accreditabile dall'ASFOR, anche i Master specialistici devono dedicare agli aspetti generali del Management, ovvero alle tematiche gestionali dell'azienda e delle sue principali aree funzionali, almeno il 30% del monte ore complessivo delle attività didattiche.

Relativamente alla composizione della *faculty* interna, vale il principio secondo cui un'istituzione formativa che non disponga di un adeguato nucleo di docenti stabili e fortemente incardinati nelle diverse fasi dell'attività formativa, e quindi in grado di fornire un servizio continuativo all'utenza, non possa nemmeno aspirare ad un accreditamento. In particolare, il *corpo docente* deve essere fortemente incardinato nei processi didattici.

Per quanto riguarda la direzione didattica, essa deve essere affidata a un docente-formatore con una comprovata esperienza di almeno 10 anni, a ricoprire tale ruolo.

Metodologie Didattiche: la didattica deve tener conto della necessità di sviluppare non solo conoscenze e comportamenti manageriali, ma anche di utilizzare strumenti.

Essa deve pertanto possedere le seguenti caratteristiche:

- utilizzo di strumenti gestionali e di metodologie didattiche di tipo attivo;
- attività di progetto sul campo mirate a verificare la capacità di applicazione degli strumenti in situazioni reali;
- 10% del monte ore complessivo di aula deve essere dedicato a testimonianze e visite/workshop aziendali;
- il numero dei partecipanti in aula non deve di norma superare le 60 unità; il processo di valutazione dell'apprendimento degli allievi deve essere esplicito e finalizzato sin dall'inizio del corso e realizzato in più momenti durante lo svolgimento del programma, evidenziando in modo oggettivo e trasparente i risultati ottenuti dai singoli partecipanti in termini di conoscenze, competenze e comportamenti (manageriali).

Analogamente vi è l'obbligo per la Scuola di garantire un sostegno permanente al processo di apprendimento degli allievi mediante un servizio di *tutorship* con un adeguato monte ore specificatamente dedicato e con un congruo numero di tutor, in relazione al numero di partecipanti e alle caratteristiche del corso. Anche ai fini di una crescente qualificazione dei Master accreditati si è introdotto nel processo di valutazione un giudizio sulla quantità/qualità del materiale didattico originale prodotto dalla Scuola mediante l'attività di ricerca interna svolta dal suo corpo docente. Coerentemente con il proprio ruolo istituzionale, Asfor ha inteso anche, con tale norma, stimolare la Scuola ad investire risorse per la crescita ed il potenziamento delle proprie competenze interne, condizione necessaria per lo sviluppo (ma forse per la stessa sopravvivenza) della Scuola nel lungo periodo.

#### **4 Strutture e Aspetti organizzativi**

La procedura di accreditamento coinvolge anche gli aspetti logistici, strutturali ed organizzativi, in quanto prevede una verifica ed una valutazione di appropriatezza delle aule didattiche e degli altri spazi per le attività di gruppo, della biblioteca e delle sale lettura, delle strutture informatiche e dei servizi per i partecipanti. La Scuola deve anche favorire lo sviluppo di una Associazione di ex alunni del Master mettendo a disposizione le necessarie risorse organizzative. Si tratta certamente di elementi che contribuiscono in modo significativo a determinare la qualità complessiva del programma Master considerato.

#### **5 Customer satisfaction**

Il partecipante al Master, visto quale utente del prodotto formativo offerto, deve avere la possibilità di esprimere le sue valutazioni in merito al processo didattico e al grado di soddisfazione personale percepito. In questo senso, la Scuola deve rilevare periodicamente, con appositi questionari, tali elementi, anche al fine di introdurre eventuali miglioramenti nei processi realizzati. Analogamente, dopo la conclusione di ogni edizione del corso, l'ASFOR potrà verificare con

propri formulari e su base campionaria giudizi e valutazioni sia dei partecipanti sia delle aziende presso cui gli stessi sono collocati.

## 6 Placement

In questo ambito è necessario che almeno l'80% dei diplomati Master abbia un'adeguata collocazione entro 6 mesi dal termine del corso. Per adeguata collocazione si deve intendere un rapporto/contratto di lavoro formalizzato (sulla base delle vigenti norme) con un'azienda/ente, o una società di consulenza (non di natura puramente precaria). Nel caso di avvio di un'attività imprenditoriale o professionale in proprio, queste dovranno essere opportunamente documentate.

## 7 Finanziamento del programma

Le scuole, sia in sede di richiesta di accreditamento, che nelle successive attività di promozione dei Master, devono dichiarare esplicitamente le fonti principali di copertura finanziaria dei programmi. Tali indicazioni, desumibili da appositi documenti contabili (es. budget) devono riguardare sia fondi e contributi versati alla scuola, a qualunque titolo, per la realizzazione dei programmi Master, sia le borse di studio messe a disposizione dei partecipanti, esclusi i prestiti con obbligo irrevocabile di rimborso. Di norma il corso Master deve prevedere una contribuzione dei partecipanti, diretta o indiretta, di almeno un terzo della quota prevista o del costo complessivo del programma. Nel caso eccezionale di finanziamento esclusivo o prevalente da parte di soggetti pubblici o privati e/o non direttamente correlabili al mercato (borse di studio, quote di iscrizione) l'Asfor valuta con particolare rigore il rispetto di tutti i singoli requisiti di cui ai punti precedenti, al fine di assicurare che il corso soddisfi una effettiva domanda del Sistema economico e quindi garantisca un elevato livello di *placement* ai partecipanti.

## 8 La Scuola/Istituzione formativa.

Ovviamente, oltre alla valutazione del prodotto Master, si esprime un giudizio anche sulla Scuola, poiché la qualità stessa del corso non può prescindere dalla validità e dal prestigio dell'istituzione che lo gestisce, pertanto vengono valutate sia la missione che la strategia della Scuola. In particolare si considera il suo ruolo nell'ambiente di riferimento, la sua organizzazione, il suo portafoglio prodotti, le relazioni con le imprese e la business community, il suo grado di internazionalizzazione.

Condizione essenziale per avviare il Processo di Accreditamento è l'aver già effettuato almeno tre edizioni del Master che si vuole accreditare, tale scelta è stata effettuata da ASFOR per avere un indicatore significativo della solidità del Programma Master.

## 2.6 Conclusioni

Si è trattato di una breve carrellata sulla valutazione della qualità, limitata per esigenze di spazio a presentare alcuni dispositivi di autovalutazione dell'offerta formativa, il modello di certificazione ISO e quello di Accreditamento regionale (DM 166/01), rassegna che comunque testimonia la varietà degli approcci e la creatività delle soluzioni proposte in risposta ad un'esigenza di controllo e sviluppo

della qualità della formazione, avvertita da soggetti diversi: Organismi di formazione professionale, Istituti di Istruzione, Aziende, Istituzioni di governo del sistema educativo e formativo regionale e nazionale.

In questa varietà è possibile riscontrare la presenza costante dell'istanza di "messa in trasparenza" di alcuni fattori ritenuti cruciali ai fini della qualità: processi, risultati, risorse, strategie, ruoli e responsabilità, contesto. Nel contempo, confrontando i diversi dispositivi, si può notare il tentativo, costantemente rinnovato, di penetrare sempre più nel cuore dell'offerta formativa e degli Organismi che la erogano, per definire standard di trasparenza sempre più pertinenti ed adeguati a rilevare le differenze e le peculiarità di questo servizio. Ne è prova, tra gli altri, il Modello di Accreditamento degli organismi di formazione professionale (DM 166/01), elaborato con questo intento.

Parallelamente, in anni recenti si è assistito ad un processo di internazionalizzazione nella costruzione dei dispositivi valutativi e della loro diffusione. Dal localismo dei primi modelli elaborati nella seconda metà degli anni '80, prodotti da singole entità formative e diffusi in circuiti ristretti, si è passati alla dimensione europea del Modello di autovalutazione qui presentato - frutto di un lavoro di ricerca e confronto tra referenti dei Paesi dell'Unione - alla dimensione mondiale delle ISO. Uno degli effetti di questo processo è non soltanto (anche se è già un risultato importante) la possibilità di compiere confronti tra risultati conseguiti a livello nazionale ed europeo in merito alla qualità, ma anche di creare linguaggi comuni che favoriscono lo scambio e la comunicazione tra i diversi attori, offrendo l'opportunità di un miglioramento continuo, di una condivisione degli approcci alla formazione ed all'organizzazione dell'offerta formativa.

Infine, un'ultima considerazione, che emerge dalla stessa sperimentazione della Guida all'Autovalutazione, effettuata negli Organismi di formazione e di istruzione. Il messaggio che i referenti della sperimentazione hanno inviato e condiviso al termine del loro lavoro può essere sintetizzato così: "il dispositivo di autovalutazione, utilizzato in modo concordato dal personale dell'Organismo, è una risorsa che contribuisce in modo efficace a riscoprire il senso e l'importanza del sistema di certificazione e di accreditamento regionale, sistemi che sono stati introdotti, sovente, senza un adeguato coinvolgimento del personale".

È un'affermazione che contribuisce a ridefinire i nessi tra dispositivi autovalutativi e sistemi di gestione qualità per parte terza ed a riscoprire il ruolo che l'autovalutazione può assumere di "volano di partecipazione", quando essa diventa strumento condiviso dagli attori dell'Organismo. Essa infatti ha rischiato di essere dimenticata o banalizzata. In questa ottica, invece, l'autovalutazione diventa un anello di congiunzione tra sistema di gestione della qualità, l'organizzazione e le risorse umane, contribuendo a realizzare uno dei postulati fondamentali della qualità, che altrimenti rischia di restare un proclama inefficace: "la qualità è una cosa di tutti o non è qualità".



**bibliografia**





Accreditamento delle sedi formative e orientative; Decreto Ministeriale n° 166 del 25 maggio 2001.

*“Accreditamento della sedi orientative. Sperimentazione nelle Regioni ob.1”* ricerca a cura di Ghergo F., Pavoncello D. Isfol, I Libri del FSE, 2004.

ALLULLI G., *Le misure della qualità*, Ed. SEAM, Roma, 2000.

ARTER TENNIS R., *Gli audit sulla qualità*. Ed. F. Angeli, Milano, 1996.

BAILEY K., *Metodi della ricerca sociale*, Bologna, Ed. Il Mulino, 1985.

BERTOLDI F. e SERIO N. (a cura di), *Oltre la valutazione. Idee e ipotesi a confronto*. Ed. Armando Armando, Roma, 1999.

BEZZI C., *Il disegno della ricerca valutativa. Glossario*. Ed. F. Angeli, Milano, 2001.

BISIO C. (a cura di), *Valutare in formazione. Azioni, significati e valori*. Ed. F. Angeli, Milano, 2002.

*CampuOne: il modello di valutazione, i primi risultati*, Convegno, Roma 2003.

Ceasco-Anp, *Un sistema qualità nelle scuole*, Petrini, Torino, 1996.

CEDE, *Progetto QUASI, Guida metodologica allo studio di casi*, s.l. 2001.

CEDEFOP, *La qualité dans la formation et l'enseignement professionnels en Europe: aspects et tendances*, 1998.

CESOS, *La valutazione ed il controllo della qualità e del rendimento nelle azioni e nelle strutture di formazione professionale*, Progetto Leonardo, Roma, 1997.

DI FRANCESCO G., PITONI I. (a cura di), *La qualità dei processi formativi*, Isfol, Roma, 2002.

EFQM (European Foundation Total Quality Management), *Autovalutazione, Linee Guida nel Settore Pubblico*. Edizione EFQM, Bruxelles, 1998.

ENAIIP (a cura di Verdi Vighetti L.), *Glossario della Qualità della formazione*. Editoriale AESSE, Roma, 2000.

ENAIIP (a cura di Verdi Vighetti L.), *La valutazione della qualità nella formazione*. In “Osservatorio ISFOL”, n° 6/1997.

FERRICCHIO A. e BOMBELLI C. (a cura di), *Management nella scuola*. Ed. La Nuova Italia, Firenze, 2000.

GALGANO A., *La qualità totale*. Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 1990.

*Glossario dell'innovazione*. Isnova Editore, Roma, 1997.

GUSPINI M. (a cura di), *Learning Audit. Auto-valutazione dell'istruzione e la formazione nell'era della conoscenza*. Anicia, Roma 2003.

LE BOTERF G., *Ingénierie des compétences*, Editions d'Organisation, Parigi, 1999.

LEONE L. e PREZZA M., *Costruire e valutare i progetti nel sociale*. Ed. F. Angeli, Milano, 2000.

LEVATI W. e SARÒ M.V., *Assessment Center*. Ed. F. Angeli, Milano, 1993.

LICHTNER M., *La qualità delle azioni formative*. Ed. F. Angeli, Milano, 1999.

LIPARI D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*. Edizioni Lavoro, Roma, 1995.

NEGLIA G. (a cura di), *La valutazione della qualità della formazione. Esperienze a confronto*. Lupetti Editori di Comunicazione, Milano, 1999.

- NORME UNI EN ISO 9000 e 9000:2000.
- NUTI S., *La scuola si valuta. Strumenti e metodi per l'autoanalisi di istituto*. Ed. Giunti, Firenze, 2000.
- PALOMBO M. (a cura di), *Il processo di valutazione*. Ed. F. Angeli, Milano 2001.
- Self-assessment practices in VET institutions*. European forum on quality in VET. Pascale de Rozario, 2002.
- TESSARO F., *La valutazione dei processi formativi*. Ed. Armando Armando, Roma, 1997.
- The Common Assessment Framework (CAF), 2002.
- VARISCO B.M., *Metodi e pratiche della valutazione*. Ed. Guerini Studio, Milano, 2000.
- VERDI VIGHETTI L., *Integrazione tra approcci qualitativi e quantitativi nella valutazione*. In Bisio C. (a cura di), "Valutare in formazione", op. cit.
- VERTECCHI B., *Come analizzare i dati valutativi*. Ed. La Nuova Italia, Firenze, 1995.
- ZAMMUNER V.L., *Tecniche del questionario e dell'intervista. Processi cognitivi e sociali*. Ed. CLEUP, Padova, 1994.

- 1 *I termini della formazione. Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, ottobre 2002
- 2 *Compendio normativo del FSE. Manuale 2000-2006*, 1ª edizione dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 3 *Compendio normativo del FSE. Guida operativa*, 1ª edizione ed. dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 4 *Il FSE nel web. Analisi della comunicazione attraverso Internet*, dicembre 2002
- 5 *Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, luglio 2003
- 6 *Politiche regionali per la formazione permanente. Primo rapporto nazionale*, luglio 2003
- 7 *Sviluppo del territorio nella new e net economy*, luglio 2003
- 8 *Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro*, settembre 2003
- 9 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Terzo rapporto di monitoraggio*, settembre 2003
- 10 *Manuale per il tutor dell'obbligo formativo. Manuale operativo e percorsi di formazione*, settembre 2003
- 11 *Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2000-2001*, settembre 2003
- 12 *Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione*, ottobre 2003
- 13 *Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione*, ottobre 2003
- 14 *I contenuti per l'apprendistato*, ottobre 2003
- 15 *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, dicembre 2003
- 16 *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, dicembre 2003
- 17 *L'offerta di formazione permanente in Italia. Primo rapporto nazionale*, dicembre 2003
- 18 *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo rapporto nazionale sulla domanda*, dicembre 2003
- 19 *La qualità dell'e-learning nella formazione continua*, dicembre 2003
- 20 *Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning*, dicembre 2003
- 21 *Apprendimento in età adulta. Modelli e strumenti*, marzo 2004
- 22 *Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori*, aprile 2004

- 23 *La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione*, aprile 2004
- 24 *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, maggio 2004
- 25 *Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 26 *Appunti sull'impresa sociale*, maggio 2004
- 27 *Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. Synthesis report*, maggio 2004
- 28 *Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 29 *Guida al mentoring. Istruzioni per l'uso*, giugno 2004
- 30 *Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. Guida operativa*, giugno 2004
- 31 *La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, giugno 2004
- 32 *Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione*, giugno 2004
- 33 *Tecnici al lavoro. Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, giugno 2004
- 34 *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego*, giugno 2004
- 35 *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego*, giugno 2004
- 36 *Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, luglio 2004
- 37 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Quarto rapporto di monitoraggio*, luglio 2004
- 38 *Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia*, settembre 2004
- 39 *Accreditamento delle sedi orientative* 8 volumi in cofanetto, settembre 2004
- 40 *Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione*, ottobre 2004
- 41 *Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi*, ottobre 2004
- 42 *Guida al mentoring in carcere*, novembre 2004
- 43 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, novembre 2004
- 44 *Certificazione delle competenze e life long learning. Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, dicembre 2004
- 45 *Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione*, dicembre 2004
- 46 *Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione*, dicembre 2004
- 47 *Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom)*, gennaio 2005
- 48 *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio*, gennaio 2005
- 49 *I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa*, gennaio 2005

- 50 *Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, gennaio 2005
- 51 *La rete, i confini, le prospettive. Rapporto apprendistato 2004*, febbraio 2005
- 52 *La spesa per la formazione professionale in Italia*, febbraio 2005
- 53 *La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario* (volume + cd rom), marzo 2005
- 54 *Informare per scegliere. Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, aprile 2005
- 55 *Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, aprile 2005
- 56 *Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani. V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, maggio 2005
- 57 *La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society* (volume + cd rom), giugno 2005
- 58 *La domanda di lavoro qualificato. Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, giugno 2005
- 59 *La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, settembre 2005
- 60 *La moltiplicazione del tutor. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, settembre 2005
- 61 *Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2002-2003*, settembre 2005
- 62 *La Ricerca di lavoro. Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, settembre 2005
- 63 *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, ottobre 2005
- 64 *I sistemi regionali di certificazione: monografie*, ottobre 2005
- 65 *Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive. Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, ottobre 2005
- 66 *Trasferimento di buone pratiche: case study. Terzo volume*, ottobre 2005
- 67 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1. Seconda sperimentazione in ambito regionale*, novembre 2005
- 68 *L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti*, novembre 2005
- 69 *Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006*, dicembre 2005
- 70 *La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione. Indagini placement Obiettivo 3*, gennaio 2006
- 71 *Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro. I risultati di due indagini*, febbraio 2006
- 72 *La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004*, febbraio 2006

- 73 *Insegnare agli adulti: una professione in formazione*, marzo 2006
- 74 *Il governo locale dell'obbligo formativo. Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo*, marzo 2006
- 75 *Dipendenze e Mentoring. Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia*, maggio 2006
- 76 *Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative. Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop*, giugno 2006





Finito di stampare nel mese di giugno 2006  
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)