



QUESTIONARIO 3: MATURITA' ORGANIZZATIVA –IC DI RIVANAZZANO TERME

Caratteristiche generali	0	I	R	M
1 Leadership e coerenza degli obiettivi Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	I manager elaborano e formulano una chiara <i>mission</i> . Es.: I manager elaborano e formulano una <i>mission</i> ben definita in conformità con i requisiti di legge e le normative vigenti, tenendo in considerazione le aspettative dei portatori di interesse.	I manager stabiliscono <i>vision</i> e valori. Guidano ed ispirano il personale verso l'eccellenza. Es.: I manager formulano una definizione di <i>mission</i> , <i>vision</i> e valori e la condividono col personale dell'organizzazione. I manager a tutti i livelli si impegnano a realizzare <i>mission</i> , <i>vision</i> e valori.	I manager dimostrano la capacità di mantenere la coerenza degli obiettivi in un ambiente in continuo mutamento. Es.: I portatori di interesse sono confidenti della costanza degli obiettivi e della costanza del management. I manager sono percepiti come modelli di ruolo. La qualità del management è stata misurata attraverso valutazioni del management o misurazioni della <i>job satisfaction</i> .
2. Orientamento ai risultati Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione ha identificato i portatori di interesse e le aree di risultato significative. Es.: Si pone l'attenzione sullo sviluppo di una cultura orientata ai risultati all'interno dell'organizzazione. L'organizzazione ha identificato i diversi portatori di interesse e li divide in categorie. L'organizzazione ha definito i risultati significativi collegati alla <i>mission</i> dell'organizzazione.	L'organizzazione definisce una serie di obiettivi e risultati da conseguire in base ai bisogni dei portatori di interesse. Es.: All'interno dell'organizzazione viene promossa sistematicamente una cultura orientata ai risultati. E' stata eseguita una prima valutazione dei bisogni e delle aspettative attuali e future dei portatori di interesse. E' stata definita una prima serie di obiettivi per rispondere ai bisogni dei principali portatori di interesse.	L'organizzazione monitora sistematicamente i risultati che ottiene ai fini del miglioramento continuo. Es.: I portatori di interesse sono coinvolti nella definizione e revisione di risultati ed obiettivi. L'organizzazione ha definito gli obiettivi di risultato per tutti i processi chiave. Questi obiettivi sono collegati al dimensionamento e alla pianificazione degli incarichi assegnati. Il personale conosce gli obiettivi relativi ai propri compiti e i processi lavorativi. Il <i>management</i> supervisiona lo sviluppo organizzativo in termini di obiettivi di risultato per processi chiave e finanze

Formattato: Evidenziato

Formattato: Evidenziato

Caratteristiche generali	0	I	R	M
3. Focalizzazione sul cliente Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione si focalizza sui bisogni dei cittadini/clienti esistenti e di quelli potenziali. Es.: Il <i>management</i> ed il personale hanno una visione condivisa in merito ai clienti e ai loro settori di riferimento. Il personale comprende le richieste e le aspettative definite dalle normative relative ai servizi al cittadino/cliente.	L'organizzazione coinvolge i cittadini/clienti nella valutazione e nel miglioramento della performance. Es.: La prima misurazione sistematica della soddisfazione del cliente, delle aspettative e dei bisogni è stata effettuata e l'organizzazione sta lavorando sui relativi miglioramenti. Il <i>management</i> e gli impiegati sviluppano ed erogano servizi in risposta ai bisogni ed aspettative dei cittadini/clienti.	L'organizzazione risponde ai bisogni dei cittadini/clienti sviluppando ed erogando attività, prodotti e servizi. Es.: I risultati delle misurazioni della soddisfazione del cittadino/cliente ed il confronto con essi sono utilizzati allo scopo di rivedere e sviluppare strategie e piani d'azione per l'intera organizzazione; reagire adeguatamente quando si verificano dei problemi (rimostranze, ecc.). Gli impiegati hanno una visione poliedrica dei bisogni del cittadino/cliente – incluse eventuali esigenze al di fuori di quelle direttamente correlate coi prodotti/servizi chiave (trasparenza, coinvolgimento). Sia il <i>management</i> che il personale dimostrano interesse per i bisogni attuali e futuri del cliente attraverso la valutazione del loro comportamento e attitudini.
4. Gestione per processi ed obiettivi Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	I processi sono identificati e gestiti. Es.: All'interno dell'organizzazione è iniziata la diffusione di una cultura di gestione orientata ai processi. Sono stati identificati i processi chiave relativi alle aree significative.	L'implementazione della strategia e la pianificazione dell'organizzazione è resa possibile e garantita attraverso i processi. Es.: L'organizzazione ha completato l'identificazione di tutti i processi chiave. Le responsabilità dei processi chiave sono ben definite. Gli obiettivi per i processi chiave sono definiti in linea con la strategia e la pianificazione dell'organizzazione. L'organizzazione misura i risultati dei processi chiave in relazione agli obiettivi. L'organizzazione ha definito le basi di un sistema informativo che supporti la gestione dei processi.	L'efficacia dei processi è costantemente migliorata sulla base di misurazioni della performance interna, <i>benchlearning</i> e/o <i>benchmarking</i> . Es.: L'organizzazione ha una conoscenza dettagliata di tutti i processi attraverso un sistema informativo. Tutti i processi sono monitorati in base ai risultati e migliorati su base regolare. Le persone conoscono i processi nei quali sono coinvolte e gli obiettivi di tali processi. Sono adottate apposite procedure per assicurare che gli obiettivi siano segmentati ed i risultati siano utilizzati ai fini del miglioramento.

Formattato: Evidenziato

Formattato: Evidenziato

Caratteristiche generali	0	I	R	M
5. Coinvolgimento e sviluppo del personale Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione prende iniziative per sviluppare e coinvolgere il personale. Es.: Esiste un portfolio della formazione, che tiene conto delle esigenze di ulteriore sviluppo delle competenze del personale. L'organizzazione riconosce l'importanza di coinvolgere il personale nel processo decisionale. Il personale è invitato ad esprimere la propria opinione sullo sviluppo organizzativo.	L'organizzazione sviluppa le competenze e coinvolge le persone in modo strutturato per migliorare prodotti, servizi e processi. Es.: L'organizzazione identifica e sviluppa le competenze necessarie, preparando il personale ad accogliere ed adattarsi ai cambiamenti. L'organizzazione effettua diversi tipi di formazione e sviluppo delle competenze; misura e migliora la soddisfazione del personale e la motivazione; promuove la mobilità interna; coinvolge attivamente il personale nel processo per migliorare prodotti, servizi e processi.	L'organizzazione crea un ambiente di lavoro basato su valori condivisi ed una cultura di fiducia, trasparenza, responsabilizzazione (<i>empowerment</i>) e riconoscimento. Es.: L'organizzazione premia ed apprezza il personale, in modo da sostenere l'impegno ed incoraggiare la fedeltà nei confronti dell'organizzazione. L'organizzazione formula una politica delle <i>risorse umane</i> in linea con la strategia e la pianificazione coinvolgendo le persone; crea un ciclo regolare di sviluppo delle <i>persone</i> (valutazione, formazione e dialogo); coinvolge il personale nello sviluppo delle strategie e dei piani d'azione, invitando a proporre ed attuare idee per il miglioramento.
6. Miglioramento continuo e innovazione Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione impara dalle proprie attività e dalle proprie <i>performance</i> , e cerca opportunità di miglioramento. Es.: C'è una valutazione delle <i>performance</i> in aree significative. Il management ha avviato un confronto con altre organizzazioni per confrontarsi sul modo di operare. Sono stati avviati miglioramenti basati su valutazioni interne ed esterne.	All'interno dell'organizzazione è promosso il miglioramento continuo attraverso lo scambio di conoscenze e tenendo in considerazione i suggerimenti delle persone. Es.: L'organizzazione inizia ad integrare i principi del ciclo PDCA nel processo di miglioramento. L'organizzazione scambia esperienze con altre organizzazioni. L'organizzazione identifica opportunità ed ostacoli all'innovazione ed all'apprendimento. Il miglioramento continuo è supportato dal personale su base regolare, ad esempio eseguendo autovalutazioni. Il management incoraggia il personale ad assumersi responsabilità per le azioni di miglioramento.	L'organizzazione pone sistematicamente in discussione lo status quo, incoraggia, accetta ed integra l'innovazione e confronta regolarmente la propria performance con altre organizzazioni. Es.: Il <i>management</i> riconosce l'importanza del rinnovamento strategico e della modernizzazione per adattarsi alle esigenze future, come le esigenze del cliente, assunzioni, politica. L'organizzazione conduce il <i>benchlearning</i> , sia internamente che esternamente. I progetti sono realizzati in base ai principi del ciclo PDCA. L'organizzazione si avvale di metodi creativi per svolgere iniziative tangibili di miglioramento che generano valore aggiunto.

Formattato: Evidenziato

Formattato: Evidenziato

Caratteristiche generali	0	I	R	M
7. Sviluppo delle <i>partnership</i> Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione identifica i <i>partner</i> . Es.: Il management è consapevole dell'importanza di gestire relazioni con altre organizzazioni e formare <i>partnership</i> . Sono state identificate le relazioni esterne e le <i>partnership</i> più importanti per l'organizzazione. L'organizzazione utilizza diverse forme di cooperazione con attori esterni.	L'organizzazione definisce formalmente <i>partnership</i> per ottenere vantaggi reciproci. Es.: Il management ha una chiara visione delle relazioni esterne e <i>partnership</i> più importanti e delle possibilità di sviluppo di queste, sulla base di un vantaggio reciproco chiaramente identificato. L'organizzazione è impegnata in <i>partnership</i> chiave formalizzate. Il personale è a conoscenza delle relazioni esterne e delle <i>partnership</i> rilevanti per il loro ruolo e per i loro incarichi.	L'organizzazione gestisce le <i>partnership</i> reciprocamente proficue per creare valore aggiunto e per ottimizzare l'impiego delle risorse. Es.: L'organizzazione assicura <i>partnership</i> sistematiche con tutti i <i>partner</i> di rilievo. Viene svolta una regolare valutazione dell'efficacia ed efficienza delle esistenti <i>partnership</i> e del loro miglioramento. L'organizzazione si impegna nella ricerca di nuovi <i>partner</i> .
8. Responsabilità sociale Definizione	Il livello iniziale non è raggiunto	L'organizzazione è consapevole del proprio impatto sulla società (impatto sociale ed ambientale). Es.: L'organizzazione fa una distinzione tra la propria <i>mission</i> e la propria responsabilità sociale condivisa come istituzione pubblica. L'organizzazione identifica le aree d'impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione è attivamente coinvolta in attività relative alla responsabilità sociale e sostenibilità ecologica. Es.: L'organizzazione lavora su progetti reciprocamente vantaggiosi dal punto di vista sociale. L'organizzazione ha iniziato ad implementare iniziative con un impatto su questioni sociali, economiche, ambientali e sui <i>media</i> .	L'organizzazione soddisfa o supera le principali aspettative e le richieste della comunità locale e – se del caso – di quella globale. Es.: Il <i>management</i> ha definito una <i>vision</i> sulle principali questioni riguardanti la responsabilità sociale condivisa, ed il personale condivide tale <i>vision</i> . L'organizzazione integra la <i>vision</i> nel piano strategico e nei piani operativi. L'organizzazione promuove opportunità e sviluppa iniziative per lavorare su progetti reciprocamente vantaggiosi con la società. L'organizzazione ha misurato la responsabilità sociale e la sostenibilità ecologica in alcune aree ed i risultati sono stati discussi.

Formattato: Evidenziato

Formattato: Evidenziato

Formattato: Tipo di carattere: Grassetto

La responsabile del progetto Ins Maurizia Assanelli
Il Dirigente Scolastico Dott.ssa Silvana Bassi

