

Feedback report

**Polo Commerciale Artistico, Grafico e Musicale
“L. Bianciardi”
Grosseto**

8 GIUGNO 2017

Feedback report

Nome dell'organizzazione:	Polo Commerciale Artistico, Grafico e Musicale "L.Bianciardi" Grosseto
Indirizzo:	Piazza De Maria 31 Grosseto
Referente:	Davide Baragiola Responsabile : Daniela Giovannini
Telefono:	0564 26010
Fax:	
E-mail:	d.baragiola@polobianciardigrosseto.it
Data:	8 giugno 2017
Team di valutazione:	Gianfranco Brevetto (coordinatore) Francesca di Martino (valutatrice)

Sezione 1: Commenti

Temi chiave

Il Polo Bianciardi di Grosseto rappresenta una realtà complessa ed articolata che ha applicato al suo interno la metodologia CAF in maniera sistematica, condividendone principi, contenuti e scopi.

Si è presentata al suo secondo appuntamento con la label in sintonia e in continuazione con il lavoro effettuato nei periodi precedenti.

La metodologia è stata condivisa tra tutti i membri che hanno partecipato al gruppo che ha curato l'autovalutazione ed è stata applicata all'interno istituto.

Il rapporto di autovalutazione presenta le caratteristiche di un'analisi diffusa e con punteggi coerenti e condivisi.

L'ottica prioritaria è stata quella dell'applicazione del ciclo PDCA.

Il piano di miglioramento tiene conto di un'analisi basata sui punti di forza e debolezza.

Tra le evidenze emerse vi è quella della capacità di operare attraverso processi ben formalizzati e con procedure verificabili ed adattabili alle varie esigenze.

Inoltre, il gruppo dirigente ha saputo sfruttare le potenzialità e professionalità interne per creare un clima favorevole al perseguimento degli obiettivi prefissati.

Punti di forza

- La decisione di avvalersi della metodologia CAF appartiene alla cultura gestionale dell'Istituto, che ha saputo implementarla nei meccanismi di programmazione gestionale. L'istituto stesso ha già sperimentato le procedure ISO, EFQM, Vales e SNV.
- Il piano di comunicazione è ben strutturato e si avvale dell'apporto di tutta l'organizzazione.
- La fase conclusiva dell'autovalutazione risente del lavoro di equipe fatto a monte, illustra e prende in esame con sistematica efficacia punti di forza ed aree da migliorare in un'ottica d'introduzione di correttivi.

Aree da migliorare

- I documenti raccolti in sede di autovalutazione, pur numerosi e esaustivi, in alcuni casi non appaiono in perfetta coerenza logica rispetto all'utilizzo.
- L'aspetto del rapporto con i portatori d'interessi esterni si caratterizza come di routine.
- La comunicazione si articola con difficoltà nell'ambito di processi complessi.

Suggerimenti

L'istituto va delineandosi, sempre più, come una organizzazione matura sotto il profilo dell'implementazione di metodologie e azioni tese al miglioramento continuo, in quest'ottica sarebbe necessario introdurre strumenti di raccordo tra la misurazione e valutazione dei risultati e la successiva programmazione, anche al fine di consentirne una continuità.

Tali strumenti di raccordo potrebbero rivelarsi utili sia sotto il profilo di un monitoraggio costante, di interventi di correzione e di una razionalizzazione degli strumenti di misurazione, perfezionabili, di

cui pur è dotato l'istituto.

La definizione di una serie indici di gestione chiave, rispetto agli obiettivi, di immediata e facile lettura potrebbero facilitare anche l'economicità del sistema di autovalutazione interno.

Dal punto di vista degli stakeholder, interni e esterni, sarebbe utile utilizzare le risorse e le sensibilità interne, la metodologia del focus group si adatterebbe perfettamente al contesto, al fine di convogliare e razionalizzare i flussi informativi ed i consentire una programmazione all'altezza del potenzialità proprie di questa realtà.

Per quanto riguarda la comunicazione un piano complessivo, con obiettivi, raggiungibili, verificabili e riprogrammabili consentirebbe di distinguere l'informazione dalla comunicazione vera e propria.

Il riconoscimento è **stato ottenuto**:

si

Il riconoscimento **non è stato** ottenuto:

Sezione 2: Feedback sul processo di autovalutazione

Commenti generali sul processo di autovalutazione:

- Il dirigente scolastico si è fatto parte attiva di tutte le attività di implementazione del modello.
- Il sistema di autovalutazione fa parte di una cultura, non solo organizzativa, diffusa all'interno dell'organizzazione e il gruppo di qualità è strutturato in forma stabile ed organica all'interno dell'organizzazione stesso.
- Il processo di autovalutazione risente delle esperienze passate del gruppo e dell'organizzazione che è arrivato ad una sua sistematizzazione organica e formale, anche a seguito delle sostituzioni avvenute all'interno.

Step 1 – Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione

Punti di forza

- La decisione di adottare il CAF e di inserirlo nella pianificazione strategica dell'Istituto ha coinvolto tutti i vertici dell'organizzazione. Alla proposta fu seguita dalla partecipazione a corsi di formazione cui hanno partecipato i docenti.
- La pianificazione dell'AV ha sempre sostanzialmente rispettato le indicazioni della procedura CEF in termini di responsabilità, risorse, tempi e monitoraggio del piano stesso.
- Nel tempo è stata mantenuta la metrica adottata nella prima AV al fine di assicurare con tale continuità la confrontabilità dei risultati e delle misurazioni successive.

Aree da migliorare

- Non emerge un piano dettagliato riguardante tutti gli aspetti significativi, quali stima quantitativa dell'impegno di risorse, valutazione delle responsabilità da attribuire in funzione delle competenze disponibili, tempistica e pianificazione dello stato di avanzamento.
- Mancano sin qui attività di benchmarking con altre organizzazioni similari.

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

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

Step 2 – Comunicare il progetto di autovalutazione

Punti di forza

- La comunicazione verso il personale ha seguito le prassi consolidate nel tempo: il progetto è stato comunicato a cascata partendo con riunioni del personale dirigenti, del nucleo qualità che a propria volta ha riferito in apposite riunioni ai collaboratori (collegi, consigli di istituto).
- Gli stakeholder esterni sono informati dell'esistenza dell'attività anche tramite il sito internet e hanno contribuito al processo con la compilazione del questionario di valutazione .

Aree da migliorare

- Il Piano di comunicazione segue prassi consolidate, ma manca un ritorno sul coinvolgimento degli stakeholder. Si presenta quindi l'opportunità di realizzare un Piano di Comunicazione che preveda come feedback il numero degli accessi al sito internet nella sezione CAF.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 3 – Formare uno o più gruppi di autovalutazione

Punti di forza

- Il gruppo di AV è stato articolato con attenzione alla rappresentanza delle diverse discipline dell'organizzazione. La composizione è avvenuta con l'intento di formare un nucleo che acquisisse esperienza e costituisse la base per l'allargamento progressivo del gruppo.
- Il Direttore Scolastico non ha fatto parte del gruppo di AV sin dal primo ciclo di AV per non condizionare il giudizio dei componenti del gruppo.

Aree da migliorare

- Manca evidenza di una preventiva definizione strutturata di criteri oggettivi per identificare, anche attraverso la presenza di skills e competenze relative ai processi interessati, il personale da inserire nel gruppo di AV.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 4 – Organizzare la formazione

Punti di forza

- La formazione iniziale ha coinvolto più persone. Successivamente, l'attività è proseguita a cascata agli altri componenti del gruppo di AV con percorsi di formazione interna.
- Le attività di formazione appaiono pianificate per ogni ciclo di AV e coinvolgono tutto il personale interessato.
- In generale il processo costante e ripetuto di AV e Miglioramento ha costituito uno strumento di formazione e allineamento delle competenze dei docenti e dei membri del gruppo di qualità che nel tempo ha coinvolto anche il restante corpo docente all'interno di un quadro condiviso di conoscenza ed esperienza nella gestione dei Processi e Progetti.

Aree da migliorare

- La pianificazione delle attività di formazione non appare strutturata e dettagliata.
- Sebbene appaia evidente la progressiva diffusione delle competenze e conoscenze richieste, non c'è una chiara identificazione dei criteri per modulare la formazione la personale basandola su analisi dei bisogni specifici, e con l'applicazione di strumenti di verifica della sua efficacia.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 5 – Condurre l'autovalutazione

Punti di forza

- Gli stakeholder sono stati coinvolti direttamente. Per tutte le aree del modello sono state raccolte informazioni utili a identificare le fasi del ciclo di miglioramento.
- La riunione di consenso è stata preparata seguendo con precisione le modalità indicate dalla metodologia attraverso le valutazioni individuali, con punti di Forza, Aree di miglioramento e punteggio, espresse dai singoli membri del nucleo di AV.
- Le criticità emerse sono state analizzate per poterle presentare agli organi di gestione e tradurle nei successivi piani di miglioramento.

Aree da migliorare

- Non emergono con chiarezza i precorsi attraverso cui sono stati condivisi i punti di forza e le aree di miglioramento da evidenziare.

Le attività sono state svolte in modo:

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

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

Punti di forza

- Il rapporto di AV risulta completo e comprende per ogni sotto criterio, una breve sintesi, i Punti di Forza, le Aree di Miglioramento, le idee per il Miglioramento, il punteggio e le evidenze disponibili. Tale documento è stato formalmente condiviso dal Gruppo di Autovalutazione e successivamente approvato dal Dirigente Scolastico.
- Il rapporto di AV una volta formalizzato è stato utilizzato dal nucleo di qualità per essere discusso e per identificare e scegliere, anche attraverso lo strumento della matrice importanza/valore, i progetti di miglioramento da inserire nei successivi Piani Formativi.
- La descrizione dell'AV e dei suoi risultati è stata inserita nel sito internet alla sezione CAF, garantendo in merito una completa informazione all'esterno dell'organizzazione .

Aree da migliorare

- L'informazione verso gli Stakeholder esterni si è avvalsa principalmente della pubblicazione sul sito internet nella sezione CAF. Tale presentazione è completa e ben realizzata, ma non consente di coinvolgere gli stakeholder nell'identificazione dei Progetti di Miglioramento.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Sezione 3: Feedback sul piano di miglioramento

Commenti sul piano di miglioramento:

I piani di miglioramento sono stati individuati in base ad una ponderazione tra risorse e risultati. In questa fase il gruppo ha ben individuato gli strumenti utili ad arrivare ad un consenso finalizzato e flessibile rispetto alle priorità ed alle opportunità compatibili alla risorse dedicate.

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

Punti di forza

- L'analisi dei risultati dell'AV, dei suggerimenti presenti nel report di AV e del feedback costituito dalla raccolta delle proposte scaturite dalla presentazione dei suoi risultati al personale, coinvolge anche il Dirigente Scolastico ed è quindi condivisa al livello più alto dell'Organizzazione.
- I progetti di miglioramento presentano una stima delle risorse necessarie ed il nucleo di qualità decide a quali dare la priorità sulla base della matrice importanza/valore.
- I progetti una volta scelti sono pianificati ed è definito un piano di azione strutturato per la loro realizzazione comprendente tempi e risorse.

Aree da migliorare

- Nonostante il processo di analisi e identificazione dei Progetti di Miglioramento sia ben articolato e in alcuni casi strutturato, non vi è evidenza dell'uso di strumenti strutturati e sistematici di misurazione delle performance.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 8 – Comunicare il piano di miglioramento

Punti di forza

La comunicazione interna segue anche in questo caso canali e metodi sperimentati applicando una prassi che ha permesso una circolazione delle informazioni verso il personale interessato.

Aree da migliorare

- La comunicazione spesso non si avvale di strumenti efficaci.
- Manca una rilevazione dell'efficacia della Comunicazione sia per quanto riguarda gli stakeholder interni che esterni.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Step 9 – Implementare il piano di miglioramento

Punti di forza

- E' assicurato un monitoraggio dei Piani di miglioramento, permettendo di intervenire per identificare e correggere gli eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione.
- La periodicità dell'AV costituisce il principale strumento di follow up, affiancato da monitoraggio dei Progetti in corso di realizzazione.

Aree da migliorare

- Manca evidenza del coinvolgimento diretto degli stakeholder esterni nell'implementazione dei Progetti di Miglioramento o dell'eventuale motivazione di tale esclusione, anche nella prospettiva dell'estensione graduale dell'applicazione della metodologia ad aree e portatori d'interesse esterni.

Le attività sono state svolte in modo:

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

Sezione 4: Feedback sui valori del TQM

- Considerazioni complessive sugli 8 Principi di Eccellenza:
 - **Leadership e coerenza degli obiettivi:** la leadership ha assunto e coniugato in modo consapevole il processo di autovalutazione conferendo capacità e risorse per il raggiungimento degli obiettivi
 - **Focalizzazione sul cittadino cliente:** Le indagini di Customer Satisfaction (questionari di gradimento) sono strutturate e sistematiche per quanto riguarda le percezioni degli studenti e delle loro famiglie
 - **Coinvolgimento e sviluppo del personale:** il dirigente e il gruppo qualità hanno diffuso la conoscenza del modello
 - **Apprendimento, miglioramento e innovazione continui:** il ciclo PDCA appare implementato in modo soddisfacente nella prassi gestionale dell'Istituto.
 - **Gestione per processi:** I processi sono tutti standardizzati, strutturati, sistematici.
 - **Responsabilità sociale:** l'azienda appare coinvolta nella realtà in cui opera

<p>- Partnership</p> <p><u>Punti di forza</u></p> <p>- l'istituto si muove nell'ambito di partnership consolidate</p> <p><u>Aree da migliorare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● non sempre emerge come le risultanze di detta attività vengano reportate e i dati utilizzati in sede di miglioramento 				
L'organizzazione ha raggiunto:	<i>Non ha raggiunto il livello iniziale</i>	<i>Livello iniziale</i>	<i>Livello di realizzazione</i>	<i>Livello di maturità</i>

<p>- Orientamento ai risultati</p> <p><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gli obiettivi sono pianificati ed è definito un piano di azione per la loro realizzazione comprendente tempi e risorse e sono strutturati . <p><u>Aree da migliorare</u></p> <p>- occorrerebbe far emergere con chiarezza i raccordi tra raggiungimento degli obiettivi e la successiva implementazione delle risultanze nel ciclo PDCA</p>				
L'organizzazione ha raggiunto:	<i>Non ha raggiunto il livello iniziale</i>	<i>Livello iniziale</i>	<i>Livello di realizzazione</i>	<i>Livello di maturità</i>

Sezione 5: Tabella dei punteggi

Tabella dei punteggi (Pilastro 1 e 2)	1	2	3	4	5
Step 1 - Decidere come organizzare e pianificare l'autovalutazione				X	
Step 2 - Comunicare il progetto di autovalutazione				X	
Step 3 - Formare uno o più gruppi di autovalutazione				X	
Step 4 - Organizzare la formazione				X	
Step 5 - Condurre l'autovalutazione				X	
Step 6 - Stendere un report descrittivo dei risultati dell'autovalutazione				X	
Step 7 - Elaborare un piano di miglioramento, basato sull'autovalutazione				X	
Step 8 - Comunicare il piano di miglioramento				X	
Step 9 - Implementare il piano di miglioramento				X	
Punteggio minimo necessario (inclusi i tre step con 4 punti) = 28				Punteggio = 36	

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

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

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

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