

# Rapporto DI AUTOVALUTAZIONE

Amministrazione/Ufficio	
-------------------------	--

## Presentazione dell'Amministrazione

La presentazione dovrebbe essere di massimo 2 pagine e contenere i seguenti elementi:

- La tipologia di amministrazione/Settore
- Una breve storia in relazione al contesto in cui opera (max 1/2 pagina)
- I principali servizi erogati
- Le principali partnership stabilite
- I principali stakeholder (interni ed esterni) di riferimento
- L'organigramma

## Presentazione del processo di autovalutazione svolto

In massimo una pagina descrivere le modalità attraverso le quali:

E' stato realizzato il processo di autovalutazione (avendo come riferimento gli step da 1 a 6 delle linee guida del modello)

È stato definito e avviato il piano di miglioramento (avendo come riferimento gli step 7,8 e 9 delle linee guida del modello CAF)

Sono stati raccolti i dati e le evidenze relative ai fattori abilitanti e ai risultati, e individuate le priorità di intervento

## **Critério 1: Leadership**

### **1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. formulare e sviluppare la *mission* ("Quale contributo ci prefiggiamo di dare alla società?") e la *vision* ("Quale formazione ci prefiggiamo di fornire ai nostri discenti?") dell'istituzione coinvolgendo i portatori di interesse più significativi e il personale;
- b. stabilire, con il coinvolgimento dei portatori di interesse, l'insieme dei valori di riferimento comprendenti trasparenza, etica, spirito di servizio e tradurli in un codice di condotta;
- c. rafforzare la fiducia reciproca e il rispetto tra *leader* e personale (ad es. assicurando coerenza tra *mission*, *visione* valori);
- d. comunicare *mission*, *vision*, valori, obiettivi strategici e operativi a tutto il personale dell'istituzione e agli altri portatori di interesse;
- e. rivedere periodicamente *mission*, *visione* valori in conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno (sociali, tecnici, economici, politici, ambientali);
- f. gestire i conflitti di interesse identificando le potenziali aree di conflitto e fornendo linee guida al personale;
- g. creare le condizioni per una comunicazione efficace.

#### *Punti di forza*

- Mission, visionvalori definiti e chiari
- Condivisione nelle riunioni collegiali (Verbali Collegio docenti e Consiglio di Istituto)
- Coerenza con il territorio e le sue esigenze
- Ai fini della comprensione del territorio e per una coerente revisione di mission, visio e valori, i portatori di interesse sono coinvolti attraverso questionari e schede di valutazione degli alunni in stage

#### *Aree da migliorare*

- Mission, vision valori non sono ben visibili...ad esempio ad una ricerca sul sito non appare nulla, mentre dovrebbe essere facilmente reperibile, non solo nel PTOF, poco leggibile per gli stakeholder
- Comunicazione poco efficace verso gli stakeholder
- Non esiste un report di restituzione di quanto scritto dalle aziende nelle schede di valutazione oppure non risulta condiviso
- Poche aziende compilano i questionari per cui i dati rilevati non sono significativi, mentre non esiste una rilettura delle schede di valutazione di stage e analisi fabbisogni

che sono più numerose

### *Idee per il miglioramento*

Struttura del sito internet con materiali collocati in grandi aree con visibilità a mission, vision e valori

Rilettura delle schede di valutazione in quanto fornisce una fotografia del territorio ai fini della revisione di mission, vision ....

Maggior coinvolgimento del territorio, non solo di aziende o associazioni che sono già in contatto con la scuola per altri motivi (stage o progetti).

### *Evidenze*

P.T.O.F.

Verbali riunioni collegiali

### **Punteggio**

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>50</i></b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b><i>67</i></b>



## **Critero 1: Leadership**

### **1.2 *Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento***

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. sviluppare, attraverso l'uso delle tecnologie disponibili, un sistema di gestione per l'organizzazione dei processi e delle strutture organizzative coerente con la strategia, la pianificazione operativa, i bisogni e le aspettative dei portatori di interesse;
- b. definire responsabilità di gestione/di guida (*flow chart dell'organizzazione*), compiti e competenze;
- c. definire obiettivi strategici misurabili e risultati attesi concertandoli per l'intera organizzazione in relazione alla *missione* da realizzare;
- d. definire gli obiettivi in termini di *output* e *outcome* (ad es. il numero di discenti promossi al ciclo successivo, il loro inserimento in campo sociale e professionale) che tengano conto in modo bilanciato dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse;
- e. definire la strategia *net/e-governmente* allinearla con gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione;
- f. stabilire un sistema informativo che includa attività di *audit* e *monitoring* interne;
- g. definire appropriati schemi organizzativi e di gestione per il *project management* e il lavoro di gruppo;
- h. applicare stabilmente standard di riferimento del TQM, quali il modello CAF o l'EFQM;
- i. sviluppare un sistema di misurazione degli obiettivi strategici e operativi (ad es. *Balanced Scorecard*) ad ogni livello dell'istituzione;
- j. definire sistemi di *Quality Management* ad esempio sistemi di accreditamento o di certificazione quali ISO 9001-2000 o altri specifici per il settore educativo;
- k. formalizzare sistemi di cooperazione interni ad esempio tra i servizi amministrativi e finanziari;

- l. identificare e definire le priorità per i cambiamenti che devono essere implementati relativamente ai metodi di gestione dell'istituzione e delle sue attività;
- m. comunicare le iniziative di cambiamento e le ragioni di tali cambiamenti al personale e ai portatori di interesse.

### *Punti di forza*

- Le responsabilità sono chiare e definite: per alcune figure e azioni sono previsti mansionari per la definizione di responsabilità di gestione/di guida (flow chart dell'organizzazione), compiti e competenze
- Presenza dell'organigramma
- obiettivi strategici definiti nel PTOF
- L'attività di monitoraggio è prevista in tutte le aree (anche per gli uffici?)
- Applicazione di sistemi di qualità

### *Aree da migliorare*

- Gli obiettivi strategici non hanno valori numerici di riferimento
- Obiettivi strategici e azioni mirate al loro conseguimento poco pubblicizzati
- Carezza di una pianificazione strategica d'insieme comune, che raccolga tutte le attività e i progetti con obiettivi finali che facciano riferimento ai obiettivi strategici dell'organizzazione

### *Idee per il miglioramento*

- Incrementare il sito con obiettivi strategici visibili indicatori misurabili
- Documento di pianificazione di strategie con esplicito riferimento agli obiettivi strategici misurabili, restituzione a fine anno

### *Evidenze*

P.T.O.F.

Sintesi attività P.T.O.F.

Verbali organi collegiali

### **Punteggio**

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	70



## **Critero 1: Leadership**

### **1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. fungere da esempio, comportandosi coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti;
- b. dimostrare la propria disponibilità al cambiamento, considerando i *feedback* costruttivi proposti dagli altri;
- c. mantenere il personale regolarmente informato su tutti i temi di interesse o su quelli relativi alle questioni chiave dell'istituzione;
- d. supportare il personale aiutandolo a realizzare i propri compiti e obiettivi che convergono verso gli obiettivi globali dell'organizzazione;
- e. stimolare, incoraggiare e creare le condizioni per la delega di autorità, responsabilità e *expertise (empowerment)*;
- f. promuovere una cultura dell'innovazione e del miglioramento incoraggiando e sostenendo il personale dell'istituzione a fornire suggerimenti e a essere proattivi nel lavoro quotidiano;
- g. riconoscere e ricompensare gli sforzi individuali e di gruppo<sup>3</sup>;
- h. rispettare e dare risposta adeguata ai bisogni e alle problematiche individuali del personale;
- i. discutere le *performance* individuali con il personale.

#### *Punti di forza*

- La Dirigenza ha grande attenzione alla normativa (diffusa, illustrata e discussa nelle riunioni collegiali), le scelte sono chiare e motivate (vedi verbali dei collegi e dei consigli d'indirizzo)
- Sito continuamente aggiornato, informazione su tutti i temi d'interesse
- Presenza di gruppi di lavoro con deleghe di responsabilità
- Promozione della cultura del miglioramento (CAF, partecipazione del DS)
- Richieste di collaborazione al personale attraverso comunicazioni

#### *Aree da migliorare*

Carenza di spazi/momenti adibiti alla raccolta di suggerimenti

#### *Idee per il miglioramento*

Creare uno spazio per raccogliere le proposte e le nuove idee condividendone la fattibilità

#### **Evidenze**

Questionari *Customersatisfaction*

Documenti relativi a CAF e SNV

Verbali organi collegiali



## Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<b>90</b>
<i>Punteggio do</i>	<b>90</b>
<i>Punteggio check</i>	<b>80</b>
<i>Punteggio act</i>	<b>70</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	82



## **Critério 1: Leadership**

### **1.4 Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. identificare le decisioni politiche che influiscono sull'istituzione;
- b. assicurare che gli obiettivi e le finalità dell'istituzione siano coerenti con le decisioni politiche;
- c. mantenere contatti proattivi e regolari con le autorità politiche; rapportarsi alle gerarchie esecutive e legislative competenti<sup>4</sup>;
- d. sviluppare e mantenere *partnership* e *networking* con altre istituzioni operanti nel campo della formazione e dell'istruzione e con i portatori di interesse "di prima linea" (discenti, famiglie, associazioni di studenti/personale, contatti in ambito socio-economico, medico e culturale, con organizzazioni non governative - ONG -, gruppi di interesse, aziende private, altre organizzazioni e organismi pubblici);
- e. coinvolgere le autorità politiche e altri portatori di interesse nella definizione degli *output* e degli *outcome* nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione;
- f. adoperarsi affinché l'istituzione abbia una buona reputazione e un'immagine positiva, riceva riconoscimenti pubblici e goda di considerazione come istituzione educativa e per i servizi erogati;
- g. sviluppare strategie di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati indirizzate ai portatori di interesse;
- h. partecipare alle attività delle associazioni professionali, delle organizzazioni rappresentative e dei gruppi di interesse.

#### *Punti di forza*

- Collegamento e discussione delle decisioni politiche che influiscono sull'organizzazione
- Il Dirigente identifica e condivide le motivazioni che sono alla base delle scelte per il futuro dell'organizzazione
- contatti continui con le aziende e le organizzazioni del territorio (costituzione e partecipazione a reti....)
- partecipazione a bandi e concorsi affinché l'istituzione abbia una buona reputazione e un'immagine positiva, riceva riconoscimenti pubblici e goda di considerazione come istituzione educativa e per i servizi erogati

#### *Aree da migliorare*

- I portatori di interesse non sono sempre presenti attivamente nella vita dell'istituzione
- La risposta dei portatori di interesse non è sempre all'altezza degli sforzi fatti dall'organizzazione per il coinvolgimento (famiglie, restituzione dei questionari, ecc....)
- Mancanza di un piano/strategia tesa al coinvolgimento mirata ai portatori di interesse
- Mancanza di un vero e proprio piano di promozione mirato

### *Idee per il miglioramento*

- Definizione di un piano di promozione e /o coinvolgimento mirato
- rafforzare il senso di appartenenza di studenti e genitori al Polo, costituzione di un "gruppo" per facilitare la diffusione di un'immagine positiva all'esterno

### Evidenze

P.T.O.F.

Verbali Consiglio di Istituto

### Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	65



## **Critero 2: Politiche e strategie**

### **2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. identificare tutti i portatori d'interesse;
- b. raccogliere sistematicamente e analizzare le informazioni relative ai portatori d'interesse, ai loro bisogni e aspettative;
- c. raccogliere regolarmente e analizzare le informazioni, analizzandone la fonte, l'accuratezza e la qualità. Le informazioni possono riguardare variabili significative quali gli sviluppi sociali, ecologici, economici, legislativi e demografici (informazioni riguardanti il mercato del lavoro, le opportunità lavorative per i discenti in base al tipo di formazione, nonché i tassi di disoccupazione e sottoccupazione, dove possibile);
- d. analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni (ad es. attraverso diagnosi basate su modelli TQM o analisi *SWOT*) e identificare i fattori critici di successo attraverso la valutazione regolare dei cambiamenti dell'ambiente circostante (inclusi i cambiamenti politici).

#### *Punti di forza*

- i portatori d'interesse sono identificati
- le informazioni relative ai portatori d'interesse, ai loro bisogni e aspettative sono raccolte sistematicamente nei questionari e analizzate

#### *Aree da migliorare*

- Identificazione di variabili significative con riferimento agli obiettivi strategici (raccolgiamo tante informazioni ma non tutte sono utili e legate agli obiettivi e questo rende difficile la rilettura e la fase di act)
- Rilettura carente delle schede alternanza

#### *Idee per il miglioramento*

- Identificare le variabili significative per i singoli obiettivi
- Fare report delle schede di alternanza

Evidenze

Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b>68</b>



## **Critério 2: Politiche e strategie**

### **2.2 *Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili***

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. definire (nel medio e nel lungo termine) obiettivi strategici e (nel breve termine) obiettivi operativi coerenti con la missione, la visione e i valori dell'istituzione e includerli nei processi operativi e nella pianificazione;
- b. coinvolgere i portatori di interesse nello sviluppo di politiche e strategie, nella loro revisione e aggiornamento, dando priorità ai loro bisogni e aspettative;
- c. sviluppare e applicare metodi per monitorare, misurare e valutare le *performance* dell'istituzione a tutti i livelli (servizi, allocazione delle risorse, *flow chart*), assicurando il monitoraggio della fase attuativa delle strategie;
- d. valutare gli impegni esistenti in termini di prodotti/servizi e risultati e la qualità dei piani strategici ed operativi. Accertarsi del livello di raggiungimento degli obiettivi e adattare conseguentemente politiche e strategie;
- e. rivedere sistematicamente rischi e opportunità (ad es. attraverso analisi *SWOT*) e identificare i fattori critici di successo attraverso una regolare valutazione degli stessi nel contesto organizzativo (inclusi cambiamenti a livello politico);
- f. bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo e con i bisogni dei portatori di interesse;
- g. valutare bisognosa necessità di riorganizzare e migliorare strategie e metodi di pianificazione;
- h. definire una politica che tenga conto della relazione tra istruzione/formazione e impiego, tra insegnamento e ricerca e del loro impatto sulla società;
- i. sviluppare una politica relativa all'impatto sulla società che vada oltre la *missione* educativa e formativa dell'istituzione.

#### *Punti di forza*

- gli obiettivi strategici sono definiti e comunicati nel PTOF
- i portatori d'interesse sono coinvolti nello sviluppo di politiche e strategie
- sono presenti metodi per il monitoraggio

#### *Aree da migliorare*

- manca un piano con obiettivi operativi che comprenda tutte le attività e i progetti in atto nell'istituzione
- carente la fase di act: in quante schede ci sono obiettivi numerici in fase di pianificazione e in fase di restituzione una verifica degli indicatori rispetto a tali obiettivi?
- carente l'analisi di rischio

### *Idee per il miglioramento*

- rendere sistematica a fine anno una riunione di riesame che , alla luce dei risultati e obiettivi raggiunti dai vari progetti, in riferimento agli obiettivi strategici, valuti il loro raggiungimento e pianifichi nuovi obiettivi strategici riorganizzando e migliorando le strategie

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>70</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>40</i>
	<i>63</i>



## **Critério 2: Politiche e strategie**

### **2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in piani e attività e collegarli ai processi chiave;
- b. coinvolgere i portatori di interesse nell'implementazione di strategie e politiche;
- c. tradurre gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in corrispondenti piani e compiti significativi per l'istituzione nel suo complesso, le sue diverse articolazioni organizzative e gli individui all'interno dell'istituzione;
- d. sviluppare canali interni all'organizzazione per la comunicazione di obiettivi, piani e compiti (progetti scolastici, piani educativi, didattici, sociali e culturali, carte dei servizi, etc.);
- e. sviluppare e applicare metodi per misurare la *performance* dell'istituzione a tutti i livelli, ad es. per stabilire il rapporto tra risorse e *output* (efficienza) e tra *output* e *outcome* (efficacia);
- f. definire e assicurare monitoraggio e *follow-up* da parte degli organi gestionali (consigli, collegi, comitati locali, etc.).

#### *Punti di forza*

- Nel PTOF sono evidenziate le aree di interesse e le attività afferenti a tali aree
- i portatori di interesse sono coinvolti nella fase di rilevazione di bisogni
- esiste un piano di comunicazione
- esiste un monitoraggio fra risorse ed efficienza

#### *Aree da migliorare*

- carente la risposta al coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione di strategie e politiche
- carente la verifica dell'efficacia del piano di comunicazione

#### *Idee per il miglioramento*

- creare occasioni di incontro per un maggiore coinvolgimento dei portatori di interesse nella fase di implementazione delle strategie
- creare progetti/attività con obiettivi comuni fra l'istituzione e gli stakeholder
- implementazione di un piano che traduca gli obiettivi strategici e operativi dell'istituzione in corrispondenti

piani e compiti significativi per l'istituzione collegando fra loro le attività

Evidenze

Punteggio

<i><b>Punteggio plan</b></i>	<i><b>80</b></i>
<i><b>Punteggio do</b></i>	<i><b>80</b></i>
<i><b>Punteggio check</b></i>	<i><b>70</b></i>
<i><b>Punteggio act</b></i>	<i><b>40</b></i>
	<i><b>68</b></i>





## **Critério 2: Politiche e strategie**

### **2.4 Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. creare e sviluppare una nuova cultura per l'innovazione attraverso la formazione, il *benchlearning*, la creazione di condizioni che favoriscano l'apprendimento organizzativo quali, ad esempio, i laboratori, ponendo attenzione al valore del pensiero e della pianificazione strategici;
- b. monitorare sistematicamente i fattori e gli indicatori interni relativi al cambiamento e la domanda esterna di modernizzazione e innovazione; indicatori interni possono essere, ad esempio, il tasso di assenteismo dei discenti e del personale, i tassi di abbandono, i reclami di genitori e discenti. Un indicatore esterno può essere rappresentato dai reclami dei partner;
- c. pianificare i cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione (ad es. diffondendo i servizi di rete) sulla base di un confronto con i portatori di interesse;
- d. garantire lo sviluppo di un sistema efficiente di gestione del cambiamento che consenta di monitorare i progressi nell'innovazione;
- e. assicurare e ottimizzare le risorse necessarie per implementare i cambiamenti pianificati;
- f. consultare tutti i partners, incluse le associazioni di settore più rappresentative, sui cambiamenti pianificati e la loro implementazione;
- g. bilanciare gli approcci *top-down* e *bottom-up* nell'implementazione dei cambiamenti all'interno dell'istituzione;
- h. governare efficacemente il processo del cambiamento attraverso, ad esempio, progetti di *benchmarking* confronto delle *performance*, gruppi di coordinamento, report di *follow-up*, etc.;
- i. aggiornare i *curricula* tenendo in considerazione le innovazioni sociali, professionali, scientifiche, accademiche e altre ancora.

#### *Punti di forza*

- grandissima attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con un numero elevato di attività in tale direzione (es. formazione)
- creazione di condizioni che favoriscano l'apprendimento organizzativo (gruppi di lavoro e autoaggiornamento)
- Il mondo del lavoro viene consultato e le competenze legate ai profili di uscita nei vari indirizzi aggiornate

## *Aree da migliorare*

- carente la **pianificazione** del percorso verso l'innovazione. Siamo più sul Do che sul Plan.
- L'innovazione non procede in modo uniforme in tutta l'istituzione
- Difficoltosa la rilevazione delle competenze

## *Idee per il miglioramento*

- Pianificare e monitorare l'innovazione
- Creazione di compiti per la rilevazione delle competenze in uscita che coinvolga le varie materie superando i singoli confini
- Coinvolgere tutta l'istituzione nell'innovazione in modo uniforme

## Evidenze

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>70</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>40</i></b>
	<b><i>63</i></b>



### **Critério 3: Personale**

#### ***3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie***

*Esempi:*

- a. analizzare regolarmente i bisogni presenti e futuri del personale, tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse;
- b. sviluppare e comunicare la politica di gestione delle risorse umane adottata in coerenza con le strategie e i piani dell'organizzazione, prendendo in considerazione, ad esempio, la necessità di futuri sviluppi di competenze ulteriori;

- c. assicurare (attraverso processi di reclutamento, allocazione e sviluppo) il potenziale di risorse umane necessario per eseguire i compiti affidati e bilanciare compiti e responsabilità;
- d. supportare il personale nello sviluppo e/o nell'utilizzo delle nuove tecnologie e nell'implementazione dell'e-Gov(ad esempio offrendo al personale le necessarie opportunità di formazione, dialogo, assistenza...);
- e. utilizzare appropriati schemi di lavoro relativi ai piani di sviluppo e di reclutamento;
- f. sviluppare e concordare (con il personale) una chiara politica che comprenda criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione degli incarichi;
- g. assicurare chiarezza e comprensione rispetto al reclutamento e alla distribuzione di compiti e responsabilità ad esempio attraverso schemi di lavoro appropriati;
- h. definire le competenze gestionali e di *leadership* necessarie per definire i profili di reclutamento;
- i. gestire il reclutamento e lo sviluppo delle carriere professionali con imparzialità, garantendo pari opportunità, il rispetto per le persone diversamente abili e per ogni tipo di differenza (di genere, orientamento sessuale, età, appartenenza culturale e religione), salvaguardando al tempo stesso i piani educativi e i requisiti formativi e didattici;
- j. assicurare quelle condizioni che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale;
- k. tenere in particolare considerazione i bisogni dei dipendenti svantaggiati e diversamente abili.

### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

#### Punti di forza

- esistenza di una chiara politica che comprenda criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione degli incarichi (vedi verbali comitato di valutazione);
- reclutamento del personale imparziale (vedi circolari per dichiarazione di interesse per attribuzione di incarichi)
- banca ore
- presenza di un piano di formazione del personale
- raccolta dei bisogni formativi del personale
- sono concordati e chiari i criteri oggettivi per il reclutamento, la promozione, la remunerazione, i riconoscimenti e l'assegnazione degli incarichi;

#### *Aree da migliorare*

- manca una mappa delle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Istituzione

#### *Idee per il miglioramento*

- A seguito di una riunione di riesame a fine anno e della definizione di obiettivi strategici, definire una lista di competenze da formare e un relativo piano di formazione

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>60</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>90</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>80</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>70</i>
	<i>75</i>



## **Critério 3: Personale**

### **3.2. *Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione***

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. identificare le competenze presenti a livello di singoli individui e dell'intera istituzione;
- b. discutere, stabilire e comunicare una strategia per lo sviluppo delle competenze. Questo include l'accordo su un piano generale di formazione basato sui bisogni presenti e futuri individuali e dell'organizzazione (con la distinzione, ad esempio, fra attività formative obbligatorie e opzionali);
- c. sviluppare, in accordo con il personale, piani di formazione e sviluppo per tutto il personale;
- d. sviluppare competenze di gestione, di *leadership* e di relazione con il personale, i discenti, le famiglie e i *partner*;
- e. sviluppare e promuovere metodologie di formazione aggiornate (approcci multimediali, *e-learning*, *blendedlearning*, ricerca-azione, ecc);
- f. promuovere la mobilità interna ed esterna del personale;
- g. pianificare attività di formazione e sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi, dei conflitti di interesse e sul codice di condotta;
- h. valutare gli impatti dei piani di formazione e sviluppo in relazione ai costi delle attività attraverso il monitoraggio, l'analisi costi/benefici, l'effettiva comunicazione dei contenuti formativi a tutto il personale e misurarne l'impatto sulle pratiche educative / metodologie.

#### Punti di forza

- presenza di una figura di riferimento per la formazione
- È sviluppato, in accordo con il personale un piano di formazione
- Sono sviluppate e promosse metodologie di formazione aggiornate (approcci multimediali, elearning, blendedlearning, vedi corso Byod)

#### *Aree da migliorare*

- Carente lo sviluppo di tecniche sulla gestione dei rischi, dei conflitti di interesse
- manca un report finale che valuti l'impatto costo/beneficio di ciascun corso; il monitoraggio (e l'act) esiste ma non è formalizzato
- La diffusione dei contenuti formativi dei corsi è parziale, limitata ad alcuni corsi e non a tutti (su Byod esiste l'area del sito per la condivisione di buone pratiche e materiali, per altri corsi manca)

#### *Idee per il miglioramento*

Nell'area dedicata alla formazione, per ogni corso attivato e concluso sarebbe interessante includere materiali da condividere per una ricaduta a pioggia su tutto il personale)

Evidenze

Punteggio

<i><b>Punteggio plan</b></i>	<i><b>60</b></i>
<i><b>Punteggio do</b></i>	<i><b>80</b></i>
<i><b>Punteggio check</b></i>	<i><b>50</b></i>
<i><b>Punteggio act</b></i>	<i><b>70</b></i>



## **Critério 3: Personale**

### **3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. ricercare l'accordo/consenso con il personale su obiettivi e modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- b. promuovere una cultura di comunicazione aperta e di dialogo e incoraggiare il lavoro di gruppo;
- c. creare proattivamente un ambiente che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale e sviluppare modalità appropriate allo scopo (modelli per la formulazione e raccolta di suggerimenti, lavori di gruppo, *brainstorming*);
- d. coinvolgere il personale e i loro rappresentanti nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento;
- e. condurre regolarmente indagini sul personale e pubblicarne i relativi risultati / sintesi / interpretazioni;
- f. garantire al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sulle figure di *leadership*;

#### **Punti di forza**

Il lavoro di gruppo è fortemente incoraggiato (vedi numerosi gruppi di lavoro esistenti)

il personale è coinvolto nello sviluppo di piani e strategie, nella definizione degli obiettivi, nella progettazione di processi e nella definizione e attuazione delle azioni di miglioramento

sono regolarmente condotte indagini (questionari) sul personale ed è garantita al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione p attraverso i questionari e RSU

#### *Aree da migliorare*

le attività degli ambiti sono particolarmente ricche e fortemente strutturate; questo comporta uno spazio per la progettazione limitato in modo particolare per le attività pluridisciplinari

#### *Idee per il miglioramento*

Rinforzare l'attività di gruppi pluridisciplinari



Evidenze

Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>90</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
	<b>70</b>



## **Criterion 4: Partnership e risorse**

### **4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. identificare i *partner* strategici e la natura delle relazioni ad es. acquirente\venditore, coproduttore, (*partnership* fra l'istituzione e le aziende, fra l'istituzione e altre pubbliche amministrazioni, fra istituzioni, gemellaggi a livello europeo, programmi di mobilità nazionali, regionali e scambi a livello europeo)<sup>5</sup>;
- b. stabilire appropriati accordi di collaborazione coerenti con la natura delle relazioni e con il loro contenuto;
- c. definire i compiti di gestione e le responsabilità di ciascuna delle parti, inclusi i controlli e la valutazione;
- d. monitorare regolarmente e valutare i processi, i risultati e il coinvolgimento complessivo nelle *partnership*;
- e. stimolare e organizzare *partnership* orientate all'esecuzione di specifici compiti e sviluppare e attuare progetti congiunti con altre istituzioni pubbliche;
- f. creare le condizioni per scambi di personale fra *partner*<sup>6</sup>;
- g. stimolare la realizzazione di attività nell'area della responsabilità sociale;
- h. implementare e stimolare la creazione di *partnership* tra facoltà/ sezioni/ dipartimenti/ ordini e gradi di scuola ecc.;
- i. sviluppare *partnership* multifunzionali usando differenti risorse per contribuire al processo educativo dei discenti e alla formazione dei docenti in una prospettiva di apprendimento continuo. Ciò include servizi di assistenza medica, sociale, psicologica, di prevenzione dell'abbandono scolastico, di educazione alla salute e alla sicurezza, nonché servizi offerti da associazioni culturali e sportive.

#### Punti di forza

- grande attenzione alle reti e al partenariato
- partecipazione a progetti coinvolgenti altre istituzioni, con grande attenzione alla suddivisione dei compiti e delle responsabilità, in forte accordo con gli obiettivi strategici delle istituzioni

### *Aree da migliorare*

- è carente, a confronto degli sforzi applicati, il numero di partnership tra facoltà/ sezioni/ dipartimenti/ ordini e gradi di scuola e la loro ricaduta sugli obiettivi strategici dell'istituzione
- lo sforzo per portare avanti progetti è molto forte rispetto alla ricaduta in termini di coinvolgimento genitori e aumento del numero delle iscrizioni, il lavoro sembra dispersivo e non mirato agli obiettivi dell'istituzione

### *Idee per il miglioramento*

- allargare l'interesse e la partecipazione attiva ai progetti
- individuare partner e reti in linea con gli obiettivi dell'istituzione

### Evidenze

### Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>90</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>90</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>70</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>30</i></b>
	<b><i>70</i></b>



## **Criterion 4: Partnership e risorse**

### **4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/ clienti**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. assicurare una politica attiva di informazione (circa la gestione dell'organizzazione, i poteri e la giurisdizione delle autorità interne ed esterne, l'organizzazione complessiva, i processi organizzativi, le procedure, le delibere, gli incontri degli organi collegiali, ecc...);
- b. incoraggiare il coinvolgimento attivo dei discenti/delle famiglie stimolandoli/le ad esprimere i loro bisogni e necessità e sostenere i loro rappresentanti e/o le loro associazioni;
- c. incoraggiare il coinvolgimento dei discenti / delle famiglie nello sviluppo di piani d'azione relativi alla gestione dell'organizzazione e ai processi decisionali ;
- d. essere aperti ad idee, suggerimenti e reclami dei discenti/delle famiglie. Definire e usare meccanismi appropriati per raccogliarli (ad es. indagini, gruppi di consultazione, questionari, *box* per i reclami, sondaggi di opinione, ecc...), elaborare le informazioni così ottenute e diffondere i risultati;
- e. assicurare la trasparenza dell'organizzazione, delle sue decisioni e delle sue attività (ad es. attraverso la pubblicazione di rapporti annuali, conferenze stampa e la diffusione di informazioni su Internet).

#### Punti di forza

- L'Istituzione è molto attiva e attenta al coinvolgimento delle famiglie

#### *Aree da migliorare*

- nonostante gli sforzi, il miglioramento nel settore resta parziale (pochi i questionari compilati...scarso interesse delle famiglie per alcuni settori della vita scolastica)e limitato ad alcuni indirizzi

#### *Idee per il miglioramento*

- trovare il modo di coinvolgere le famiglie in tutti i settori della vita scolastica, proponendo attività di loro interesse e gradimento ( visite ad aziende di famiglia, inviti a manifestazioni in cui sono coinvolti i figli, inviti per seminari dove i genitori possano parlare alle classi della loro attività/esperienza....)

Evidenze

Punteggio

<i>Punteggio plan</i>	<i>90</i>
<i>Punteggio do</i>	<i>90</i>
<i>Punteggio check</i>	<i>70</i>
<i>Punteggio act</i>	<i>40</i>
	<i>73</i>



## **Critério 4: Partnership e risorse**

### **4.3 Gestire le risorse finanziarie**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. assicurare che le risorse finanziarie siano gestite nel miglior modo possibile allineando la gestione finanziaria agli obiettivi strategici;
- b. assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci;
- c. assicurare una gestione efficiente delle risorse finanziarie e basare le decisioni finanziarie ( ad es. investimenti e controlli) su analisi dei costi/benefici;
- d. introdurre sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria (ad es. *budget* pluriennale, di programma o progetto, attenti anche alla dimensione relativa alla differenza di genere, ecc...);
- e. analizzare rischi e *outcome* potenziali delle decisioni finanziarie;
- f. monitorare costantemente i costi dei corsi di formazione e dei servizi offerti dall'organizzazione, inclusi i costi del personale, coinvolgendo nel processo di analisi il personale coinvolto nell'erogazione dei servizi;
- g. delegare e decentralizzare le responsabilità finanziarie e bilanciare tale delega con sistemi di controllo centralizzati;
- h. sviluppare e introdurre sistemi di controllo finanziario moderni ed efficienti (ad es. *audit* interni, ecc...) e promuovere la trasparenza dei controlli finanziari presso tutto il personale;
- i. utilizzare strategicamente le informazioni derivanti da un sistema di contabilità analitico/finanziario perseguendo la trasparenza nella gestione;
- j. ridurre l'allocazione dei costi;
- k. introdurre analisi comparative dei costi (ad es. *benchmarking*) confrontandosi con istituzioni e organizzazioni diverse;
- l. includere nei *budget* dati di *performance* non finanziari;
- m. (cercare di) adattare il budget finanziario a quello disponibile nel corrispondente anno scolastico/accademico.

#### *Punti di forza*

- esistenza di un comitato di valutazione che opera in modo chiaro e trasparente e condivisione delle scelte durante incontri collegiali

#### *Aree da migliorare*

- esiste un monitoraggio dei costi ma è carente la fase di analisi oppure è poco condivisa con il personale
- le responsabilità finanziarie non sono delegate

#### *Idee per il miglioramento*

- introdurre audit interni presieduti dai responsabili di progetto con l'intento di potenziare la fase di check e act e l'assunzione di responsabilità anche finanziarie.

<b>Punteggio plan</b>	<b>75</b>
-----------------------	-----------

<b>Punteggio do</b>	<b>80</b>
<b>Punteggio check</b>	<b>60</b>
<b>Punteggio act</b>	<b>30</b>



## **Critero 4: Partnership e risorse**

### **4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. sviluppare, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi, un sistema di processi per gestire, conservare e valutare le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- b. assicurare l'acquisizione, l'elaborazione e l'utilizzo efficace delle informazioni pertinenti provenienti dall'esterno;
- c. assicurare, per quanto possibile, che venga conservato e consolidato all'interno dell'organizzazione il patrimonio di conoscenze e informazioni del personale che lascia l'organizzazione.
- d. monitorare costantemente le informazioni e la conoscenza all'interno dell'organizzazione assicurandone la rilevanza, correttezza, affidabilità, e l'allineamento con la pianificazione strategica e i bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse;
- e. assicurare a tutto il personale l'accesso alle informazioni e alla conoscenza (materiali e supporti didattici, dati) incluse quelle relative ai cambiamenti interni e ai processi di miglioramento, in base ai compiti e ai ruoli, sviluppando canali interni di informazione quali, ad esempio, intranet, bacheche digitali, *newsletter*, ecc;

f. assicurare l'accesso alle – e lo scambio delle - informazioni pertinenti e affidabili a tutti i portatori d'interesse presentando informazioni e dati in formati “amichevoli” (*userfriendly*).

## Punti di forza

- Esistenza di un piano di comunicazione
- Sito fortemente aggiornato e ricco di informazioni, he assicura a tutto il personale il reperimento di comunicazioni e materiali

## Aree da migliorare

- Modalità di comunicazione non sempre declinata secondo i riceventi da raggiungere
- Difficoltà nella restituzione dell'efficacia della comunicazione
- Manca un archivio di quanto fatto negli anni, di una sorta di memoria dell'istituzione
- sito molto ampio e quindi per alcuni settori dispersivo

## Idee per il miglioramento

- introdurre sul sito e sul registro elettronico un sistema analogo a quello della piattaforma moodle che consenta di monitorare chi accede e quando accede(per le famiglie)
- introdurre una newsletter per potenziare la comunicazione interna

## Evidenze

### Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>90</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>20</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>20</i></b>
	<b><i>53</i></b>





## **Criterio 4: Partnership e risorse**

### **4.5..Gestisca la tecnologia**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. attuare una politica integrata di gestione delle tecnologie coerente con gli obiettivi strategici e operativi;
- b. applicare efficientemente le tecnologie per:
  - gestire le attività;
  - gestire la conoscenza;
  - sostenere le attività di apprendimento e di miglioramento;
  - sostenere l'interazione con i portatori d'interesse e i *partner*;
  - sostenere lo sviluppo e la gestione dei *network* interni ed esterni;
  - gestire le risorse finanziarie;
- c. essere attenti ai progressi tecnologici e implementare innovazioni significative.

#### *Punti di forza*

- grande attenzione allo sviluppo delle tecnologie e loro utilizzo in quasi tutti i processi

#### *Aree da migliorare*

- in alcuni settori, ad esempio i contatti con le famiglie, un uso ampio delle tecnologie non è supportato da mezzi o da una conoscenza tecnologica da parte di tutte le parti coinvolte tali da consentire l'efficacia della comunicazione e dei processi

#### *Idee per il miglioramento*

- monitorare l'utilizzo delle tecnologie da parte dei portatori di interesse, in particolare famiglie e studenti

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>70</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>90</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>30</i></b>



## **Criterio 4: Partnership e risorse**

### **4.6. Gestisca le infrastrutture**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. bilanciare efficacia ed efficienza delle infrastrutture con i bisogni e le aspettative dei discenti/delle famiglie (ad es. la centralizzazione degli edifici rispetto alla decentralizzazione degli stessi, allocazione delle strutture, riorganizzazione dei corsi, accessibilità tramite i trasporti pubblici, ecc );
- b. assicurare un uso sicuro, economico ed ergonomico degli spazi, ( ad es. gli uffici *open spacer* rispetto agli uffici singoli o agli uffici mobili) e delle attrezzature tecniche (ad es. numero di PC, fotocopiatrici, videoproiettori per servizio), tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e operativi, i bisogni individuali del personale, la cultura locale, i vincoli fisici, ecc;
- c. garantire un utilizzo efficace ed efficiente degli edifici e delle attrezzature, in particolare quelle tecnologiche, tenendo in considerazione gli obiettivi strategici e operativi, i bisogni individuali dei discenti/delle famiglie e del personale, nonché la cultura locale, i vincoli fisici, ecc.;
- d. assicurare un uso dei servizi di trasporto e dei servizi energetici efficiente, economico e sostenibile;
- e. assicurare un'adeguata accessibilità fisica degli edifici tenendo conto dei bisogni e delle aspettative del personale, dei discenti/delle famiglie e di altri eventuali utenti (ad es. accesso ai parcheggi o al trasporto pubblico per i diversamente abili);
- f. garantire e monitorare il mantenimento di edifici, uffici e attrezzature nel rispetto dei vincoli ambientali e assicurando efficienza ed economicità dei costi relativi;
- g. sviluppare una politica integrata per la gestione dei beni fisici, incluso il loro riciclaggio/eliminazione in condizioni di sicurezza, ad es. attraverso una gestione diretta o appaltando all'esterno.

#### *Punti di forza*

- attenzione per rendere le strutture adeguate per l' accessibilità fisica da parte di utenti con mobilità ridotta

- l'utilizzo delle strutture è collegato strategicamente agli obiettivi dell'istituzione (aule 2.0)

- 

### *Aree da migliorare*

- le strutture sono spesso danneggiate da studenti (i locali non sono sentiti propri da chi li utilizza)
- non è mantenuta nel tempo l'efficacia l'utilizzo delle strutture (aule 2.0 dove mancano videoproiettori....)

### *Idee per il miglioramento*

- sviluppare politiche per la personalizzazione delle strutture da parte di chi le usa (ad esempio introducendo armadietti e delegandone le responsabilità , attrezzare locali adibiti a momenti informali di incontro fra studenti....)

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>70</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>50</i></b>



## **Critero 5: Processi**

### **5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. identificare, descrivere e documentare sistematicamente i processi chiave, assicurando che essi supportino gli obiettivi strategici;
- b. identificare i titolari dei processi e assegnare loro la responsabilità;
- c. coinvolgere il personale ed altri portatori di interesse esterni nella progettazione e sviluppo dei processi o
- d. destinare le risorse ai processi in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- e. raccogliere, registrare e recepire i requisiti previsti dalla normativa e da altre forme di regolamentazione riguardanti i processi dell'organizzazione, analizzandoli e avanzando proposte di snellimento dei processi stessi;
- f. introdurre indicatori di processo e definire obiettivi di *performance* orientati al discente;
- g. coordinare e gestire l'interrelazione tra i processi;
- h. monitorare e valutare gli impatti dei servizi in rete e dell'*e-government* sui processi dell'organizzazione (efficienza, qualità, efficacia);
- i. migliorare i processi, insieme ai principali portatori di interesse, dopo averne misurato l'efficienza, l'efficacia e i risultati (*output* e *outcome*);
- j. analizzare e valutare i processi chiave, i rischi e i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante;
- k. identificare, progettare e realizzare processi di miglioramento dei servizi per i discenti/le famiglie favorendo, ad esempio, servizi basati sul principio del punto unico di erogazione (tutor, sportelli unici) e comunicare con gli *stakeholder*;
- l. misurare e rivedere l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi e fare *benchlearning* per orientare il miglioramento.

#### **PUNTI di FORZA**

- I processi chiave sono identificati e descritti nel PTOF
- presenza di un organigramma con responsabili per ciascun settore di riferimento

#### *Aree da migliorare*

- non per tutti i processi è definita una carta di responsabilità per il titolare
- è carente la definizione di indicatori di processo per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e del livello di efficienza, qualità, efficacia. Poco efficace il monitoraggio (esiste il monitoraggio degli obiettivi per le attività/progetti, ma non la loro ricaduta sui processi relazionati con gli obiettivi strategici)

#### *Idee per il miglioramento*

- Rinforzare l'analisi dei processi chiave attraverso la definizione di i rischi e i fattori critici di successo introducendo una lista di compiti e responsabilità con indicatori per ciascuna processo
- Definire per ciascun processo degli indicatori per la misurazione dell'efficacia rispetto agli obiettivi strategici

<b>Punteggio plan</b>	<b>90</b>
<b>Punteggio do</b>	<b>90</b>
<b>Punteggio check</b>	<b>50</b>
<b>Punteggio act</b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	70



## **Critero 5: Processi**

### **5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/ cliente**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. coinvolgere i discenti/le famiglie e altri *stakeholder* nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti (ad esempio attraverso indagini/ *feedback/ focus group/* sondaggi sull'adeguatezza e l'efficacia dei servizi e prodotti tenendo conto degli aspetti legati alla diversità e alle differenze anche di genere);
- b. coinvolgere i discenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse nello sviluppo di standard di qualità per i servizi e i prodotti e le informazioni;
- c. definire linee guida e regolamenti chiari per informare gli studenti/le famiglie e i portatori di interesse in un linguaggio facilmente comprensibile;
- d. coinvolgere i discenti/le famiglie e altri principali portatori di interesse nella progettazione e sviluppo di prodotti e servizi di informazione;
- e. assicurare la disponibilità di informazioni appropriate e affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i discenti, le famiglie e gli altri principali portatori di interesse;
- f. promuovere l'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili, documentazione disponibile in una pluralità di formati e con linguaggi appropriati, come Internet, *poster*, opuscoli, *Braille*);
- g. promuovere la comunicazione elettronica e l'interazione con gli studenti/le famiglie e gli altri portatori di interesse;
- h. introdurre sistemi funzionali per la gestione delle richieste e dei reclami;

- i. fornire opportunità per l'apprendimento continuo e discuterne con i discenti/le famiglie;
- j. essere proattivi nell'integrare e rafforzare continuamente le abilità e le competenze acquisite (p professionali);
- k. valutare e migliorare l'adeguatezza dei servizi offerti ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di conducendo indagini regolari.

## **PUNTI di FORZA**

- i discenti/le famiglie e altri stakeholder sono coinvolti nella progettazione e nel miglioramento di prodotti
- Il registro elettronico e il sito rappresentano un importante canale di comunicazione con i discenti, famiglie e altri stakeholder
- sono condotte indagini regolari sul livello di soddisfazione per i servizi offerti
- esistono linee guida per i comportamenti chiare e condivise (regolamento d'Istituto – Pa corresponsabilità)

### *Aree da migliorare*

- è carente la definizione di standard di qualità per i servizi, i prodotti e le informazioni
- i canali d'informazioni non sono monitorati nella loro efficienza (il registro elettronico è un importante canale di comunicazione, ma quante famiglie vi accedono regolarmente?)

### *Idee per il miglioramento*

- coinvolgere discenti e famiglie per la definizione di standard di qualità attraverso focus group e incontri con lo staff della Dirigenza (incontri che vengono fatti solo in caso di situazioni problematiche potrebbero diventare sistematici)

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b>65</b>



## **Critério 5: Processi**

### **5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello locale, nazionale e internazionale

- b. coinvolgere i portatori di interesse nelle innovazioni (ad es. sperimentando nuovi servizi amministrativi e ad esempio, la scuola virtuale, e-campus, e-learning);
- c. rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni;
- d. identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione e al rinnovamento.

## PUNTI DI FORZA

- sono destinate e impiegate risorse per lo sviluppo e l'innovazione
- numerosissimi i corsi di aggiornamento e di formazione per il personale per l'innovazione
- è richiesto un feedback per valutare l'efficacia dei corsi

### *Aree da migliorare*

- carente il coinvolgimento del mondo degli stakeholder nei processi per l'innovazione

### *Idee per il miglioramento*

- potenziare la collaborazione con l'esterno attraverso la sperimentazione di nuovi servizi amministrativi, con particolare riferimento e attenzione alle famiglie

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>75</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>51</b>

## Sintesi complessiva del sottocriterio

### Esempi:

- a. risultati relativi all'immagine complessiva dell'organizzazione (ad es. la reputazione, la chiarezza delle informazioni, l'accoglienza, la professionalità del corpo docente, la disponibilità all'ascolto e all'orientamento, ecc.<sup>7</sup>);
- b. risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione dei discenti e delle famiglie nei processi dell'istituto;
- c. risultati relativi all'accessibilità (ad es. facilità di accesso ai vari uffici<sup>8</sup>, orari di apertura e tempi di attesa amministrativi, accessibilità per le persone diversamente abili, accesso alle informazioni, costi dei servizi);
- d. risultati relativi alla trasparenza dei regolamenti e dei processi di valutazione (trasparenza di delibere decisionali, patti educativi tra insegnanti, discenti/famiglie, modalità di comunicazione interna, ecc.);
- e. risultati relativi alle certificazioni e ai diplomi rilasciati (in termini di competenze acquisite), alla corrispondenza dei profili in uscita con le richieste del territorio e la qualità dei processi formativi (ad es. innovazioni metodologiche, approccio didattico, percorsi individualizzati, coerenza delle informazioni, trasparenza degli obiettivi didattici, criteri di valutazione, orientamento e ri-orientamento), qualità della formazione in prospettiva dei futuri laureati (corsi professionali, corsi di recupero per gli studenti in difficoltà, insegnamento personalizzato per gli studenti con bisogni speciali e per quelli socialmente svantaggiati);
- f. risultati relativi alla qualità dei servizi accessori quali biblioteche, mensa, attrezzature informatiche, ecc.<sup>9</sup>;
- g. risultati relativi alla fornitura delle informazioni di cui gli studenti/le famiglie necessitano;
- h. risultati relativi alla capacità della scuola di innovare e migliorarsi.

### Punti di forza

- Il sito della scuola è un importante strumento per la comunicazione
- Il registro elettronico è un importante strumento per la comunicazione
- Le programmazioni sono aggiornate e riviste sulla base dei profili in uscita

### Aree da migliorare

- i rapporti con le famiglie sono limitati ad alcuni settori e manca un modo per monitorare gli accessi al registro elettronico. Dallo scarso numero di questionari compilati dai genitori, emerge il dubbio che molti di essi non facciano uso del registro o non abbiano familiarità con il digitale.
- Mancano risultati relativi all'accessibilità
- Alcuni servizi come biblioteca o mensa non sono attivi

### Idee per il miglioramento

- potenziare la messaggistica introducendo la conferma di lettura
- fornire un servizio di assistenza alle famiglie per l'utilizzo degli strumenti digitali
- incrementare servizi accessori quali biblioteche, mensa, attrezzature informatiche

Punteggio trend 50

Punteggio target 60





## **Criterio 6: Risultati orientati al –cittadino/ cliente**

### 6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell'organizzazione:

- a. numero e tempi di trattamento dei reclami;
- b. grado di fiducia verso l'istituzione e i suoi servizi e prodotti (iscrizioni confermate e/o rinnovate, numero di assunti, ecc);
- c. tempi di gestione dei documenti (rilascio certificati, registrazioni, carte studenti, ecc.);
- d. grado di importanza attribuita alla formazione del personale dedicata a migliorare le competenze professionali e la comunicazione con i discenti/le famiglie (numero di giornate, budget, ecc.);
- e. indicatori relativi al rispetto delle differenze di genere, delle diversità (ad es. corsi relativi alle pari opportunità, discriminazioni nella mobilità internazionale, organizzazione degli orari, coinvolgimento in *panel* di discussione sulle differenze sociali e culturali del personale docente e dei discenti / delle famiglie;
- f. numero di interventi *ombudsman* (nel caso il servizio esista);
- g. opportunità di passare a livelli superiori, di ottenere progressioni sociali, integrazioni del processo di carriera e benefici.

Indicatori riguardanti il coinvolgimento:

- h. grado di coinvolgimento dei discenti delle famiglie nella progettazione e nell'erogazione dei corsi e/o nella gestione dei processi decisionali;
- i. numero di suggerimenti ricevuti e accolti;
- j. grado di utilizzo e di implementazione di nuove ed innovative modalità di relazione con i discenti/le famiglie.

Indicatori riguardanti l'accessibilità all'organizzazione:

- k. tempi di apertura e di attesa nei vari uffici<sup>11</sup>, costo dei servizi, quantità e qualità delle informazioni accessibili, importanza data ai servizi di supporto, ecc.

Indicatori riguardanti la trasparenza dei processi:

- l. numero di reclami e di reclami con esiti positivi;
- m. numero ed efficienza dei canali di informazione.

Indicatori riguardanti le certificazioni e i diplomi:

- n. numero di discenti che raggiungono livelli di formazione superiore;

- o. percentuale di successo delle esperienze di tirocinio professionale;
- p. percentuali di occupazione dopo la formazione;
- q. numero di discenti che proseguono la formazione.

Indicatori riguardanti le attività didattico-formative e altri servizi:

- r. aderenza agli standard di qualità pubblicati (progetti culturali, educativi, manuali della qualità, ecc.<sup>12</sup>).

#### PUNTI DI FORZA

- assenza di reclami
- i questionari misurano periodicamente la soddisfazione del cliente

#### *Aree da migliorare*

- il numero delle iscrizioni risulta basso
- mancano indicatori per misurare il grado di soddisfazione del cliente
- manca una procedura ufficiale per la presentazione di reclami
- 

#### *Idee per il miglioramento*

- creare una metodologia per quantificare il livello di conoscenza e l'immagine della scuola all'esterno non sia solo quello relativo alle aziende, ma che coinvolga anche le famiglie
- collegare indicatori agli obiettivi strategici mediante i quali verificare la soddisfazione del cliente in tutti i settori dell'istituzione

Punteggio trend 70

Punteggio target 70

## **Critero 7: Risultati relativi al personale**

### **7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva del personale circa:

- a. la *performance* complessiva dell'organizzazione;
- b. l'immagine dell'organizzazione (auto-percezione);
- c. l'immagine dell'organizzazione così come vista dalla società, dai discendenti/dalle famiglie e dagli altri portatori di interesse;
- d. il livello di consapevolezza del personale rispetto ai potenziali conflitti di interesse (ad es. l'atteggiamento di un membro del corpo docente che si trova a insegnare a un membro della propria famiglia) e le considerazioni etiche (riguardo alla proprietà intellettuale);
- e. il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione.

Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione:

- f. la capacità della dirigenza di guidare l'organizzazione (ad es. definire obiettivi, allocare le risorse ecc...) e di gestire la comunicazione;
- g. i riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo;
- h. l'approccio dell'organizzazione all'innovazione.

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative:

- i. il clima negli ambienti di lavoro (ad es. come sono gestiti i conflitti e le problematiche personali) e la cultura dell'organizzazione (ad es. come vengono gestiti e incoraggiati gli scambi di esperienze tra i dipartimenti, gruppi di lavoro, commissioni, ecc.);
- j. l'approccio a tematiche sociali (ad es. flessibilità dell'orario di lavoro, bilanciamento tra esigenze personali e di lavoro, salute, confortevolezza del luogo di lavoro);
- k. la gestione delle pari opportunità e l'equità nei trattamenti e nei comportamenti.

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera e delle competenze:

- l. la capacità della dirigenza di promuovere strategie per la gestione delle risorse umane e per lo sviluppo sistematico delle competenze, nonché la comprensione e la consapevolezza, da parte del personale, degli obiettivi dell'organizzazione;
- m. risultati riguardanti la disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti;
- n. misura del coinvolgimento del personale nelle attività extracurricolari.

#### *Punti di forza*

- soddisfazione interna buona (questionari di soddisfazione) sia per quanto riguarda i docenti, sia per quanto riguarda la componente genitori

#### *Aree da migliorare*

- i questionari compilati da aziende sono pochi
- i questionari compilati dai genitori sono pochi nonostante gli sforzi

#### *Idee per il miglioramento*

- intensificare la partecipazione ad eventi sul territorio, crearne di nuovi
- intensificare reti e convenzioni

- offrire servizi sul territorio offrendo soluzioni in modo da aumentare la visibilità

Punteggio trend 70

Punteggio target 50

27



## **Critero 7: Risultati relativi al personale**

### **7.2 Gli indicatori di risultato del personale**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- indicatori riguardanti la soddisfazione (ad es. livello di assenteismo o di malattia, percentuale del *turnover* medio di risposta ai reclami);
- indicatori riguardanti la *performance* (ad es. misure di produttività, valutazione delle attività di formazione);
- livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale;
- indicatori riguardanti lo sviluppo delle competenze (ad es. livello partecipazione e percentuale di successo utilizzo efficace del *budget* destinato alla formazione);
- evidenze della capacità di relazionarsi ai discenti/alle famiglie e agli altri portatori di interesse e di risorse (di incontri e indagini annuali, ecc);
- grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione;
- indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento (ad es. percentuale di risposta alle indagini sul personale di innovazione, partecipazione a gruppi interni di discussione);
- numero/frequenza dei riconoscimenti individuali e di gruppo;
- numero di segnalazioni di possibili casi di conflitto di interesse e/o di comportamenti eticamente scorretti;
- gradi di comprensione delle informazioni da parte del personale (frequenza con cui il personale consulta di posta, le bacheche, numero di ricevute di ritorno delle e-mail se necessario, ecc).

#### *Punti di forza*

- sviluppo delle competenze del personale
- partecipazione del personale ai corsi di formazione
- coinvolgimento alto del personale (numero di questionari compilati)

## *Aree da migliorare*

Mancano indicatori sull'efficacia della comunicazione, sul grado di comprensione delle informazioni da parte di chi con cui il personale consulta le comunicazioni, la casella di posta, le bacheche, numero di ricevute di ritorno.

## *Idee per il miglioramento*

Individuare modalità di indagine sull'efficacia della comunicazione

Punteggio trend 50

Punteggio target 50

8



## **Critero 8: Risultati relativi alla società**

I

### **8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

- a. generale consapevolezza dell'impatto della *performance* dell'organizzazione sulla qualità della vita attraverso interventi di educazione alla salute, sostegno ad attività sportive o a eventi culturali, partecipazione ad iniziative di volontariato, fornitura di pasti ai bisognosi, fornitura di prodotti e servizi alle fasce socialmente più deboli (ad esempio, gli anziani, i disabili, il pubblico). Altri esempi che impattano sulla qualità della vita riguardano la mobilità, il traffico, i trasporti, l'accessibilità pedonale;

- b. reputazione dell'organizzazione (ad es. come datore di lavoro / soggetto che contribuisce alla società locale);
- c. impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale ( ad es. creazione di *snack bar*, copisterie, librerie, edicole, ecc.);
- d. approccio alle tematiche ambientali (risparmio energetico, protezione contro l'inquinamento, ecc.);
- e. impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (ad es. gestione raccolta differenziata, ecc.);
- f. impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (solidali, di prodotti riciclabili, utilizzo e/o produzione di energia rinnovabile, ecc.);
- g. impatto sulla società relativo alla qualità della partecipazione democratica a livello locale, regionale (organizzazione di conferenze su temi politici di interesse, visite ai campi di sterminio, ecc.);
- h. punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell'organizzazione;
- i. comportamenti etici dell'organizzazione (garantire l'accesso alla formazione per tutti con la dovuta cura sociale, economiche, etniche e culturali);
- j. coinvolgimento nella comunità locale (ad es. supporto finanziario o di altro tipo a eventi culturali, sociali, ecc.);
- k. immagine che i *media* hanno dell'istituzione;
- l. livello di adattamento ai cambiamenti sociali/tecnologici/economici/politici (ad es. quelli relativi all'aumento di quelli che riguardano la raccolta dei rifiuti, ecc.).

### *Punti di forza*

- grande attenzione ad accordi di rete e convenzioni
- numerose partecipazioni a concorsi
- partecipazione a eventi (vedi attività del musicale e artistico)

### *Aree da migliorare*

- il campione di portatori di interesse coinvolto nei questionari, in particolare aziende, risulta piuttosto
- impatto sul territorio (creazione di servizi per il territorio)

### *Idee per il miglioramento*

- Diffondere in maniera più incisiva le attività organizzate
- Offrire al territorio servizi di cui necessita

Punteggio trend 50

Punteggio target 40



## **Critero 8: Risultati relativi alla società**

### **8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione**

#### ***Sintesi complessiva del sottocriterio***

##### ***Esempi:***

- a. numero di relazioni con autorità e gruppi locali e con i rappresentanti della comunità;
- b. misura dell'attenzione ricevuta dai media (frequenza, obiettivi e contenuti);
- c. sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati (costo stimato del sostegno, numero di beneficiari);
- d. numero/tipo di azioni/di campagne per promuovere l'integrazione e l'accoglienza delle minoranze etniche (organizzazione di eventi specifici, ecc.);
- e. sostegno a progetti di sviluppo internazionali;
- f. sostegno all'impegno civico dei discenti/delle famiglie, degli altri portatori di interesse e del personale (numero di progetti di volontariato);
- g. numero di scambi produttivi di conoscenze e informazioni con altri soggetti (numero di conferenze aperte, numero di interventi a seminari nazionali/internazionali, partecipazione a *panel*, comitati di selezione, ecc.);
- h. programmi per tutelare i discenti/le famiglie, i cittadini/clienti e il personale da rischi per la salute e incidenti (numero/tipo di *screening* e di programmi di educazione all'alimentazione, numero di beneficiari, rapporto costo-qualità);
- i. attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse (ad es. grado di adeguamento agli standard ambientali, uso di materiali riciclati, uso di mezzi di trasporto salvambiente, riduzione dei rumori, riduzione dell'uso di elettricità, gas, acqua).

#### ***Punti di forza***

- molte attività a sostegno di cittadini socialmente svantaggiati
- presenza di ufficio stampa di riferimento per garantire la presenza su media
- organizzazione di incontri e conferenze

#### ***Aree da migliorare***

- impegno civico degli alunni e del personale non "misurato"
- mancano numeri su alcuni risultati (es: l'attenzione dei media...)

#### ***Idee per il miglioramento***

- Portare a regime la misurazione di alcuni risultati come ad esempio l'attenzione dei media o il numero di progetti di volontariato in cui sono coinvolti alunni, famiglie o docenti

## Punteggio

Punteggio trend 70

Punteggio target 60





## **Critero 9: Risultati delle performance chiave**

### **9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. Efficacia: la misura in cui gli obiettivi sono raggiunti in termini di *output* (erogazione di prodotti e servizi; nel settore educativo si tratta della relazione tra il numero degli studenti inizialmente iscritti e il numero finale dei diplomati);
- b. miglioramento della qualità dei prodotti e servizi erogati rispetto a quanto precedentemente misurato. Gli esempi si possono riferire alla percentuale degli studenti non ammessi all'esame finale, alle percentuali di promozioni/bocciature, al numero delle attività di insegnamento individualizzato, all'integrazione degli studenti svantaggiati, alle iniziative volte a valorizzare le eccellenze, ai risultati di confronti internazionali<sup>14</sup>);
- c. risultati delle valutazioni dei livelli di competenza dei discenti (come previsti dallo *European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS)* dallo *European Credit System for Transfer in Vocational Education and Training (ECVET)*, risultati OCSE-PISA);
- d. risultati di ispezioni e verifiche;
- e. risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, procedure di certificazioni di qualità (premi per l'eccellenza, ISO, SeQuALs, Proza, Equis, ecc.);
- f. risultati di analisi comparative – *benchmarking*– che indichino il posizionamento dell'istituto rispetto ad altri;
- g. risultati di attività di analisi comparative – *benchlearning* – che includano l'impatto delle buone pratiche sui risultati esterni;
- h. livello di efficacia in termini di costi: i risultati esterni (*outcome*) sono raggiunti al minor costo possibile (il costo globale del numero di diplomati inseriti nel settore socio-professionale appropriato e coerente con il diploma confrontato con quello dei diplomati in cerca di lavoro o impiegati in un settore diverso da quello prescelto);
- i. efficacia dell'istituzione nell'integrare i discenti nel successivo livello di istruzione o nel mondo del lavoro

#### *Punti di forza*

- ISO, CAF con esiti positivi
- Partecipazione a competizioni con esiti positivi
- Presenza di risultati di analisi comparative che indichino il posizionamento dell'istituto rispetto ad altri (Invalsi)

#### *Aree da migliorare*

- Mancanza di una valutazione del livello di efficacia in termini di costi su tutte le aree
- Mancanza di una misura dell'efficacia dell'istituzione nell'integrare i discenti nel successivo livello di istruzione o nel mondo del lavoro

#### *Idee per il miglioramento*

- portare a regime un sistema di valutazione dei costi e analisi dei rischi

- sulla base degli obiettivi dell'istituzione incrementare il numero di convenzioni

Punteggio trend 50

Punteggio target 50

31



## **Critero 9: Risultati delle performance chiave**

### **9.2 I risultati interni**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi*

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

- a. efficienza nel raggiungere gli obiettivi dell'istituzione con le risorse disponibili (costo per ciascuno studente diplomato);
- b. evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nell'organizzazione (livello di partecipazione alle attività);
- c. risultati della creazione di *partnership* e di attività condivise (numero di *partnership* con organizzazioni esterne, numero di soluzioni innovative derivate dalle *partnership*, numero di attività di miglioramento implementate con i *partner*, miglioramento relativi alle prestazioni dei fornitori, ai risparmi derivati da *partnership* e attività condivise);
- d. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse (armonia sociale: numero di conflitti tra i portatori di interesse, numero degli interventi di mediazione);
- e. evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi (esiti positivi degli appelli, numero ridotto dei reclami, incremento dell'efficienza<sup>15</sup>);
- f. evidenza, derivante dal miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nella gestione delle conoscenze interne all'organizzazione e/o nella comunicazione e nel *networking* interni ed esterni ( rapporto tra numero dei PC/numero di

- persone che li utilizzano e numero ore di utilizzo, trend dei livelli di soddisfazione emersi dalle indagini effettuate, ecc.<sup>16</sup>);
- g. risultati di ispezioni e *audit* (verifiche intermedie durante l'anno scolastico, commissioni interne di qualità, valutazioni di esperti esterni);
  - h. risultati delle *performance* di processo, ad es. la percentuale di successo per ogni livello del curriculum.

Risultati finanziari:

- i. grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari;
- j. la misura in cui l'istituto è in grado di sostenersi con le proprie risorse e con entrate derivanti da contributi/tasse scolastiche e dalla vendita di beni/servizi (ad es. attività di artigianato, ecc.<sup>17</sup>);
- k. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare gli interessi finanziari di tutti i portatori di interesse;
- l. assicurare una solida gestione del rischio finanziario (presenza di un consulente legale, disponibilità di risorse per le ore richieste di insegnamento/formazione, ecc.);
- m. risultati delle ispezioni finanziarie e degli *audit*;
- n. risultati di attività di analisi comparative – *benchlearning benchmarking interno* – ad es. l'impatto delle buone pratiche sui risultati interni

### *Punti di forza*

Notevole numero di attività con alto coinvolgimento di alcuni settori degli stakeholder (es. alto numero di stage organizzati...)

Risultati positivi di ispezioni e audit

### *Aree da migliorare*

Carente l'elaborazione di un calcolo che riporti, a fronte delle spese sostenute per ciascun progetto e ciascuna partnership attivati, i risultati raggiunti, in modo da valutarne l'impatto concreto e valutarne l'opportunità di riproporli

Manca il calcolo del costo per ciascuno studente diplomato

### *Idee per il miglioramento*

creare una mappa a fine anno delle attività, di quelle concluse con relativa valutazione e di quelle in corso con monitoraggio e livello di realizzazione

creare un momento d'incontro in cui valutare, sulla base di indicatori opportunamente definiti, il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'istituzione

Punteggio trend 80

Punteggio target 50