



Fac simile di RAPPORTO DI VALUTAZIONE

Predisposto da un Team di Valutatori CAF
per una

Istituzioni Scolastica

TEAM di VALUTAZIONE	
Data Consenso	
Data Visita sul posto	
Data Rapporto	

Il presente documento è liberamente tratto da un rapporto di valutazione esterna predisposto per una scuola, nel mese di luglio 2011, che ha partecipato al Premio Qualità PPAA III ed., promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Formez in collaborazione con Confindustria, CNCU e APQI. Il documento originario è stato sottoposto a diverse modifiche, aggiunte e tagli, e sono stati eliminati ogni riferimenti, diretto od indiretto, alla Scuola per cui è stato realizzato per garantirne l'anonimato.

Il documento rappresenta un esempio di rapporto di valutazione esterna, redatto termine di una visita sul posto da parte dei un Team di valutatori CAF, che le amministrazioni possono ottenere e utilizzare per:

- confrontare i punti di forza e le aree di debolezza individuati dai valutatori esterni con quelli individuati dalla stessa organizzazione, ad esempio al termine di un processo di autovalutazione CAF e all'interno di un rapporto di autovalutazione;
- individuare e sviluppare adeguati progetti e azioni di miglioramento, da porre in essere all'interno della propria organizzazione.



Associazione Premio Qualità Italia

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione

In accordo al percorso previsto dal Premio Qualità PPAA, il processo di valutazione seguito è stato articolato in 6 fasi:

- 1) valutazione individuale da parte di ciascuno dei membri del team di valutatori;
- 2) riunione di consenso del Team di valutazione;
- 3) consolidamento del rapporto di valutazione preliminare, tenendo in considerazione quanto emerso dal confronto dei valutatori in fase di consenso;
- 4) preparazione della visita sul posto, invio all'organizzazione di un piano di visita, preparazione di una check list con le domande ed i principali punti da approfondire;
- 5) visita sul posto;
- 6) stesura del rapporto di valutazione finale;

La valutazione effettuata dal Team si basa:

- sulla valutazione individuale dei contenuti del Documento di partecipazione (*Application*) presentato dall'amministrazione;
- sui risultati dell'incontro di consenso;
- su quanto riscontrato nel corso della visita effettuata presso l'amministrazione.

La visita che ha avuto lo scopo di confermare la validità del documento di partecipazione, e di comprendere il livello di integrazione dei concetti base del modello CAF nella struttura organizzativa, ha permesso di chiarire i punti non completamente esplicitati nel documento e di verificare l'attuazione degli approcci.

Nella valutazione dei Punti di Forza e delle Aree di miglioramento si è tenuto conto delle evidenze e dei chiarimenti forniti nel corso della visita.

I tempi programmati sono stati rispettati e sono risultati adeguati all'esecuzione dei lavori di valutazione.

Considerazioni sull'applicazione dell'Amministrazione

Una buona strutturazione del documento di partecipazione o application redatto dall'amministrazione è importante, non solo per il team di valutazione, ma anche per la stessa amministrazione:

- per fornire una *fotografia* aggiornata della propria organizzazione, al fine di evidenziare, prima ancora di ricevere il rapporto da parte del Team di valutazione, possibili aree di miglioramento;
- per disporre di un documento che può e dovrebbe essere fatto circolare all'interno dell'organizzazione, ai vari livelli, come *asset* insostituibile di diffusione della conoscenza; documento che potrà essere utilizzato per avere una visione sistemica di correlazione causa-effetto, per diffondere le buone pratiche interne e soprattutto per individuare e attivare, al proprio livello, opportunità di miglioramento;
- per non essere penalizzata nelle fasi di preselezione delle amministrazioni finaliste che accedono alla visita sul posto.

Il documento di autovalutazione della scuola, scorrevole e di facile lettura, senza particolari ripetizioni e ridondanze, presenta un'impostazione fondamentale rispettosa delle linee guida del CAF – Common Assessment Framework (versione 2006), pur con qualche incertezza nel cogliere le peculiarità specifiche di ogni sottocriterio e area da esaminare e determinando, a volte, una certa difficoltà ad evidenziare quanto di specifico interesse.

In particolare si deve rilevare che:

- le descrizioni non sempre indicano in modo preciso e puntuale i vari responsabili, referenti, risultati attesi e risultati conseguiti;
- l'utilizzo di dati quantitativi/esempi/miglioramenti nel tempo per sostenere le evidenze relative a sistematicità, diffusione e miglioramento, appare alquanto limitato;
- nella parte relativa ai risultati si riscontrano limitate indicazioni della relazione diretta tra gli stessi e gli approcci.

Si nota comunque una tensione costante, da parte della scuola, a descrivere in modo ampio il sistema di impostazione e attuazione dei suoi processi, cercando da un lato di evidenziarne i collegamenti di interdipendenza e fornendo altresì i dettagli delle modalità attuative di ciascuno, con qualche riferimento, forse non sempre evidente, alle sue Politiche e Strategie.

Per quanto concerne l'area dei Fattori/Approcci (da 1 a 5) la Scuola fornisce una puntuale descrizione del loro sviluppo (meno della loro progettazione), e dà evidenza dei progetti e delle attività che ne derivano.

Per quanto riguarda invece l'Area dei Risultati (da 6 a 9) non sempre si ha una chiara evidenza di un loro collegamento con gli approcci che li hanno determinati e quasi mai si ha percezione precisa di confronti con i risultati di altre

scuole o con dati statistici nazionali o internazionali. Anche gli obiettivi interni programmati non sempre sono chiaramente presentati.

Una maggiore precisione nella descrizione dei risultati, con la presentazione di una scelta più ampia di indicatori, avrebbe probabilmente permesso una più precisa valutazione da parte del team.

Il miglioramento della stesura dell'Application può comportare immediati benefici all'Organizzazione permettendo non solo una lettura e una valutazione più aderenti alla realtà della Scuola, ma determinando anche la possibilità di un suo utilizzo come strumento di lavoro quotidiano, attraverso una diffusione capillare del documento tra il personale come veicolo importante di conoscenza della scuola. Opportunamente epurato delle parti riservate, può altresì rappresentare un importante strumento promozionale nel territorio di riferimento della scuola.

TEMI CHIAVE DELL'AMMINISTRAZIONE

- E' evidente un impegno determinato della leadership, nel perseguimento della condivisione degli obiettivi strategici con le varie componenti dell'organizzazione. A tal fine la scuola ha realizzato una struttura organizzativa capace di favorire la comunicazione al suo interno, con chiaro ed evidente vantaggio della gestione di tutte le attività. La definizione degli obiettivi, la loro compatibilità ai processi della scuola, e il riesame dei nuovi processi sono prassi abbastanza consolidate.
- La scuola, certificata ISO 9001/2000 dal 2004, vincitrice di un Premio Qualità per le scuole – EFQM, mostra una costante tensione al miglioramento e appare ben avviata lungo la strada dell'Eccellenza, grazie anche all'adozione delle tecniche di autovalutazione (CAF, Analisi SWOT e acquisizione del Metodo di individuazione delle attività di miglioramento del "Committed to Excellence").
- La scuola mostra particolare attenzione al problema della gestione delle informazioni e delle conoscenze. Il processo di comunicazione pare adeguato a garantire l'informazione trasversale, sia verso l'interno, dove si sviluppa con una pluralità di mezzi e con il coinvolgimento attivo anche degli studenti, sia verso l'esterno; lo stesso è finalizzato a raccogliere e diffondere tutte le informazioni utili allo svolgimento e al miglioramento delle attività della scuola.
- La scuola ha definito un sistema strutturato per progettare, sviluppare e gestire i processi. La metodica tiene in considerazione anche la valutazione della loro efficienza ed efficacia. Non sempre vi è però chiara evidenza di come e se la scuola riesami sistematicamente gli approcci, con il coinvolgimento degli altri portatori di interesse, per verificarne l'efficacia in vista di eventuali azioni di miglioramento.

- Risulta evidente che la gestione delle partnership riveste una notevole importanza strategica nelle scelte fatte dall'Istituto, soprattutto al fine di garantire allo stesso i risultati più vantaggiosi. Le partnership sono attentamente monitorate in un processo definito e chiaramente condiviso con i partner tramite l'inserimento in convenzione/protocollo delle relative indicazioni. La selezione dei partner avviene in base al contributo che questi possono dare al raggiungimento di obiettivi comuni. Questo approccio ha permesso alla scuola di mantenere buoni rapporti con il territorio e di migliorare parte delle attività didattiche.
- La Scuola assicura la diffusione di un sistema del cambiamento e dell'innovazione centrato su alcune direttrici: una limitata area di benchmarking con altre scuole anche al fine di confrontare i servizi offerti; un sistema di laboratori che serva a progettare idee e relazioni innovative; il coinvolgimento del personale con il quale sussiste una relazione improntata all'ascolto anche per individuare possibili criticità di ruolo, a garanzia di un efficiente sistema del cambiamento; il riesame frequente delle tecnologie per l'innovazione; la pianificazione finanziaria anche per mezzo di adeguate partnership con imprese del territorio.
- La scuola raccoglie vari dati significativi di customer satisfaction, sovente con trend positivo, (sulla soddisfazione dei clienti, sulla soddisfazione del personale, sulle performance chiave) ma non sempre si ha evidenza di obiettivi interni per un possibile raffronto, non risulta completamente chiaro come gli esempi riportati siano il frutto di una strategia e di un processo sistematico e strutturato e non si ha una descrizione di come vengano analizzati ed utilizzati per migliorare i risultati.
- Contrariamente agli approcci la presentazione dei risultati ha rivelato varie carenze sia per quanto riguarda la completezza e la congruenza dei dati presentati sia per quanto concerne la piena comprensione degli stessi. Si segnala che in alcuni casi non sono indicati trend; per quasi tutti i risultati mancano obiettivi e confronti per cui, al di là delle affermazioni della scuola, non è possibile avere una chiara ed oggettiva comprensione del livello di eccellenza degli stessi e se questi siano effettivamente frutto degli approcci descritti.
- Un'ulteriore carenza generale dei risultati proposti si è rilevata in merito al grado di copertura degli stessi sia in termini di aree pertinenti e rilevanti che per quanto riguarda la loro segmentazione (per classi, sedi, genitori, studenti). A fronte di vari risultati non soddisfacenti o in peggioramento la scuola non sempre ha presentato precise analisi, commenti e azioni di miglioramento pertinenti.

Principali aspetti positivi

Fattori

Leadership

- La leadership della Scuola ha definito Mission, Vision e Valori che sono stati successivamente tradotti in obiettivi strategici; questi sono poi stati diffusi tra tutti i collaboratori e i portatori di interesse attraverso momenti di discussione e di condivisione, grazie anche al sito web della scuola. La revisione della Mission, Vision e Valori è avvenuta nell'ambito di un progetto di benchmarking con altre scuole.
- I leader hanno definito la struttura organizzativa attraverso un organigramma funzionale coerente con i processi dell'Istituto e con le Politiche e le Strategie. Il sistema organizzativo è basato sull'approccio per processi, articolati sul ciclo PDCA, classificati e descritti nel Manuale Qualità, e tenuti sotto controllo attraverso un sistema di audit interno.
- I leader si avvalgono di metodologie e tecniche della qualità per l'organizzazione di un sistema teso al miglioramento continuo, verso l'obiettivo dell'eccellenza. Secondo questa finalità i leader supportano il personale della scuola attraverso l'organizzazione di corsi di formazione, l'affiancamento del personale di nuova nomina, il sostegno ai collaboratori nell'individuazione delle priorità di miglioramento.
- I leader, che manifestano una forte attenzione al cambiamento e alla gestione delle relative problematiche, hanno messo a punto metodologie strutturate e strumenti appositi per tenere sotto controllo i progetti e le attività. Essi si fanno portatori del cambiamento tramite l'esempio ma sono aperti anche all'accoglimento delle proposte del personale nella convinzione che il raggiungimento degli obiettivi è favorito dalla partecipazione consapevole di tutti.
- La Direzione attua un monitoraggio dell'efficacia della propria azione all'interno della scuola affidandosi a indagini di aspettativa e soddisfazione. I dati raccolti sono rielaborati e analizzati per la formulazione di adeguati piani operativi e, a volte, per l'adozione di idonee azioni di miglioramento.
- I leader ricercano e valorizzano gli apporti esterni, promuovendo la cultura della collaborazione attraverso sinergie con enti pubblici, territoriali e non, ma anche con altre organizzazioni. Le partnership consentono di valorizzare l'azione della Scuola nel contesto territoriale di riferimento; allo stesso scopo sono stati sviluppati accordi di rete con altre istituzioni scolastiche.

Politiche e strategie

- L'organizzazione, che ha identificato tutti i portatori di interesse e ha raccolto informazioni generali e specifiche attraverso diverse fonti, studi e confronti, gestisce la realizzazione delle strategie e della politica attraverso attività/azioni pianificate e sistematiche, declinando gli obiettivi generali in obiettivi specifici, piani e incarichi. Politiche e Strategie sono monitorate tramite un approccio definito (Riesame della Direzione) e condiviso tra organismi deputati al controllo della qualità e organi di direzione. L'organizzazione rivede periodicamente le proprie modalità di pianificazione e programmazione per meglio rispondere ai fabbisogni dei propri clienti.
- La Direzione pianifica con cadenza annuale e con processi ordinati e sistematici l'impiego delle risorse e lo sviluppo dei progetti/iniziative. Le Politiche e le Strategie sono successivamente portate a conoscenza di tutto il personale e degli altri portatori di interesse con vari sistemi di diffusione.
- L'Istituto, che dà evidenza di avere intrapreso un percorso di eccellenza utilizzando adeguati sistemi di autovalutazione dei propri punti di forza e di debolezza, mostra una particolare attenzione ai problemi legati alla modernizzazione e al cambiamento con un'articolazione interna sempre più aderente alle necessità emergenti.
- L'approccio viene periodicamente rivisto e misurato attraverso indicatori di efficacia; i risultati sono utilizzati per assumere opportune azioni di miglioramento e per attuare una nuova pianificazione.

Personale

- La Direzione mostra particolare attenzione alla politica di gestione del personale, improntata alla massima apertura verso i collaboratori, coinvolti e responsabilizzati tramite il meccanismo della delega. Si dà evidenza di una pianificazione delle attività annuali attraverso un idoneo Piano che permette di realizzare l'accordo/consenso tra leader e personale. Si ha evidenza anche di attenzione specifica nell'assegnazione di incarichi e funzioni a persone riconosciute capaci e competenti, attuata con modalità condivise.
- L'Istituto dà evidenza di elaborare in modo sistematico uno specifico processo di formazione del personale docente a partire dalle proposte del Collegio, dalle richieste dei docenti, dalle indicazioni ministeriali e dai risultati del riesame. L'attuazione del piano di formazione viene monitorata e, a conclusione dei corsi, viene rilevata la soddisfazione del personale.

- La Direzione valorizza le competenze e l'impegno del personale anche attraverso iniziative adeguate per il riconoscimento dei meriti individuali.
- Esiste un adeguato sistema di comunicazione interno che si sviluppa con una pluralità di mezzi. Si tratta di un processo capillare che garantisce l'informazione trasversale. Il processo di comunicazione è adeguatamente sviluppato anche verso l'esterno, finalizzato a partecipare tutte le informazioni utili allo svolgimento e al miglioramento delle attività della scuola.

Partnership e risorse

- La Scuola identifica in modo sistematico i propri partner e li classifica in diverse categorie, anche in funzione del valore qualitativo della loro offerta. I rapporti di partnership vengono monitorati con modalità diverse a seconda della natura delle attività e i risultati sono considerati nel riesame annuale della direzione. L'Istituto ha sviluppato alcuni accordi di rete anche con altre istituzioni scolastiche per realizzare progetti comuni.
- L'Istituto attua rilevazioni sistematiche relativamente alle aspettative e al livello di soddisfazione di famiglie e studenti. La partecipazione dei genitori viene stimolata e mirata alla definizione degli obiettivi e di alcune scelte strategiche, nonché alla condivisione del POF.
- Esiste evidenza di una programmazione nella gestione delle risorse finanziarie, basata su criteri coerenti con le finalità della scuola, le strategie e le attività del POF, attraverso il Programma Annuale.
- L'Istituto attua una gestione sistematica dei reclami raccogliendo specifiche informazioni relative a eventuali disservizi o non conformità. I report relativi sono verificati annualmente dalla Leadership e consentono il riesame sulla validità dell'intero approccio.
- L'Istituto utilizza per tutti i servizi e processi, sia formativi che amministrativi, tecnologie informatiche, per le quali è prevista l'attribuzione di responsabilità precise e attività strutturate.

Processi

- Il sistema organizzativo è basato sull'approccio per processi, progettati secondo la logica RADAR, classificati e descritti nel Manuale Qualità, e tenuti sotto controllo attraverso un sistema di audit interno. L'Istituto ha identificato e mappato i processi chiave, anche a seguito di attività di benchmarking con altre scuole del territorio. Ha definito le responsabilità

per ciascun processo, stabilendo il collegamento con gli obiettivi strategici.

- La scuola persegue l'innovazione dei processi, in particolar modo ha introdotto elementi innovativi nella didattica, attraverso la ricerca sulla didattica laboratoriale e per competenze e l'introduzione delle UFA, che sono state condivise con la rete delle scuole del territorio
- Si dà evidenza anche di una fase di revisione per l'individuazione delle possibili azioni di miglioramento e per la valutazione della coerenza complessiva del sistema.

Risultati

Risultati orientati al cittadino/cliente

- La Scuola conduce regolarmente indagini sulle aspettative e la soddisfazione di famiglie e studenti e fissa gli obiettivi a partire dalle aspettative del cliente. Vari dati esposti, ma non tutti, indicano con chiarezza il trend. Alcuni trend (reclami, accesso al sito) sono positivi e i target sono stati raggiunti.
- L'analisi dei risultati costituisce un'opportunità per valutare le iniziative di miglioramento più adeguate, da intraprendere per superare i gap rilevati.

Risultati relativi al personale

- La Scuola, dà evidenza dell'esistenza di un sistema strutturale di misurazione del coinvolgimento nell'organizzazione sia del personale ATA che dei docenti (indagini di clima, di aspettativa, di soddisfazione, riconoscimenti all'impegno individuale), e presenta alcuni risultati positivi (assenze personale, registrazione utenti, comunicazioni via mail), sia per il trend sia per il conseguimento degli obiettivi che si identificano nelle aspettative del personale.
- Positivo il dato relativo al "Clima negli ambienti di lavoro" per personale ATA e docenti.

Risultati relativi alla società

- Si segnalano varie iniziative relative all'Educazione ambientale attuate con la partecipazione di soggetti esterni alla scuola.
- La Scuola ha rilevato alcuni dati relativi a corsi tenuti per la comunità e ad attività realizzate (seminari di formazione, tavoli interistituzionali).

- Rileva positivamente l'attività di sostegno agli studenti che presenta risultati positivi (stranieri, consulenza anche psicologica) e la partecipazione ai Corsi ESOL.

Risultati relativi alle performance chiave

- La scuola presenta alcuni dati (partnership con aziende, aspettative e soddisfazione dei portatori di interesse). Alcuni indicatori di performance presentano il trend sui tre anni e l'andamento è positivo. Il target è stato raggiunto per alcune aree. Qualche dato è stato confrontato con organizzazioni esterne.
- Tra i risultati esposti risulta interessante l'informazione, anche se non recentissima, relativa alla riuscita degli studenti nel passaggio all'Università. L'efficacia di tale risultato è rinforzata dal raffronto con altre scuole analoghe; ciò sembra confermare la validità del progetto didattico-formativo.
- La proposta di numerose occasioni per la partecipazione degli allievi a gare e concorsi, ottenendo con costanza buoni risultati, attribuisce significato positivo alla spesa sostenuta complessivamente dalla scuola per la promozione e valorizzazione della persona.
- I risultati relativi alle attività extra scolastiche (alternanza scuola lavoro e aziende sede di stage) dimostrano l'adeguato inserimento nel contesto sociale, culturale e industriale di riferimento. La diminuzione dell'investimento finanziario per allievo, addirittura inferiore ai Paesi area OCSE, non sembra aver pregiudicato il progetto formativo della scuola.

Principali aree di attenzione

Fattori

Leadership

- Non appare del tutto chiaro quali soggetti abbiano contribuito alla definizione di Mission, Vision e Valori e quale sia il processo di revisione della Mission.
- C'è poca evidenza dell'utilizzo di prassi consolidate atte a favorire la collaborazione e l'innovazione da parte del personale della scuola e di come i leader favoriscano schemi organizzativi e di gestione del project management. Non c'è chiara evidenza del coinvolgimento diretto dei portatori

di interesse nella definizione degli obiettivi della scuola e di come vengano monitorati i progetti e le azioni comuni con i partner esterni.

- Non emerge chiaramente come i comportamenti della Direzione siano di reale stimolo nella promozione di valori guida dell'organizzazione nelle attività operative, aiutando altresì il personale nella realizzazione di compiti e piani convergenti verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Politiche e strategie

- Non è del tutto chiaro come la Scuola raccolga informazioni relative ai bisogni dei portatori di interesse e di come i bisogni siano tenuti in considerazione nella revisione e nell'aggiornamento di politiche e strategie. I risultati presentati dalla scuola non sembrano sostenere questo approccio.
- Non appare in modo convincente come lo sviluppo delle Politiche e Strategie della scuola sia coerente con le esigenze e le aspettative di tutti i portatori di interesse.
- Non c'è chiara evidenza dello sviluppo dell'innovazione attraverso la formazione e il benchmarking e delle modalità di monitoraggio dei fattori e degli indicatori del cambiamento.
- Non è spiegato come le opportunità di miglioramento del servizio e dei prodotti vengono pesate in modo da determinare le priorità di intervento

Personale

- Non c'è chiara evidenza del coinvolgimento del personale nella definizione dei criteri per l'assegnazione degli incarichi e più in generale nella formulazione di progetti e piani.
- Non è del tutto chiara la coerenza del piano di formazione con le Politiche e le Strategie dell'Istituto.
- Si parla spesso di leadership diffusa e di coinvolgimento del personale nelle scelte anche programmatiche della scuola ma i risultati relativi all'approccio (gradimento delle strategie, gestione delle risorse umane, riconoscimenti all'impegno individuale, approccio all'innovazione e clima interno) (ad eccezione degli ATA) mostrano un trend non pienamente positivo.
- Il sistema incentivante è poco efficace e non incide sui comportamenti organizzativi, perché ci sono poche risorse per premiare chi collabora fat-

tivamente. Non esiste una metodologia strutturata per disincentivare chi non coopera.

Partnership e risorse

- Il tema delle partnership anche con le imprese del territorio è citato in modo diffuso nell'applicazione ma guardando ai risultati si nota che, ad esempio, gli stage sono in calo sia per soggetti che per aziende coinvolte.
- Risultano scarse le evidenze che tutte le parti interessate alla scuola siano effettivamente coinvolte nel processo di scelta delle partnership e nel processo di valutazione dei risultati ottenuti attraverso la collaborazione con i partner.
- Pur essendo definito il processo di comunicazione con i partner non si ha evidenza di come la scuola, in concreto, ne verifichi l'efficacia.

Processi

- Non è del tutto chiaro come l'Istituto gestisca il cambiamento e l'innovazione e di come i processi innovativi vengano condivisi e diffusi all'interno dell'organizzazione.
- Benché si dichiarino varie attività di benchmarking, la Scuola sembrerebbe utilizzarlo solo a fini di confronto-consulenza su attività da intraprendere o migliorare ma non per confronti sui risultati. Nel documento infatti i risultati non sono mai confrontati con organizzazioni della stessa tipologia né con obiettivi programmati.
- Non si ha evidenza di una sistematicità nel riesame dei singoli processi, né di una ricerca di nuove metodologie di progettazione per migliorarli. Non si ha altresì chiara evidenza di una reale integrazione tra i vari processi per poter cogliere un quadro sinergico dell'intera organizzazione.

Risultati

Risultati orientati al cittadino/cliente

- Anche quando i risultati ottenuti potrebbero apparire riconducibili agli approcci attuati dall'Istituto, gli obiettivi paiono fissati, sovente, solo sulla base delle aspettative del cliente. Per alcuni indicatori non è evidente un trend che migliora gradualmente e i target non sono in gran parte raggiunti. Non vi è completa copertura e non vi è evidenza di confronti con altre organizzazioni.

- La presentazione dei risultati, sia di percezione che di prestazione, appare piuttosto generica. Non si hanno specifiche segmentazioni e disaggregazioni su corsi e sedi. Non risultano esposti in modo adeguato i criteri usati dalla scuola per aggregare i risultati.

Risultati relativi al personale

- Anche quando i risultati ottenuti potrebbero apparire riconducibili agli approcci attuati dalla Scuola, gli obiettivi paiono fissati sovente solo sulla base delle aspettative del personale. Per alcuni indicatori non è evidente un trend che migliora gradualmente e in alcuni casi si nota un regresso.
- I risultati forniti mancano, in parte, di precisi obiettivi di riferimento e, sempre, di confronti con altre scuole. A fronte di risultati non pienamente adeguati, la Scuola non presenta precise indicazioni relative alle azioni di miglioramento intraprese.
- Il criterio di scelta degli indicatori non è chiaro e comunque la copertura rispetto a quanto proposto dal modello CAF è piuttosto limitata.

Risultati relativi alla società

- Pur in presenza di diverse attività e riconoscimenti, non è disponibile un set di indicatori completo costituito da valori numerici e da chiari trend degli ultimi anni per poter valutare gli andamenti.
- Non si ha evidenza né di raffronti con altre realtà scolastiche né di obiettivi interni programmati.
- La copertura delle aree previste dal modello CAF appare piuttosto limitata.
- La scuola non esegue indagini strutturate di rilevazione della percezione della comunità esterna in cui opera e non presenta risultati di misura in tal senso.
- Pur a fronte di varie iniziative legate alla difesa dell'ambiente non si hanno dati specifici relativi ad iniziative misurabili per contenere l'impatto ambientale e preservare le fonti di energia.

Risultati relativi alle performance chiave

- Mancano importanti indicatori prospettati dal modello CAF e di conseguenza la copertura delle aree risulta carente. Non si ha quasi mai precisa evidenza di obiettivi interni programmati.

- Per alcuni indicatori presentati non è evidente un trend che migliora gradualmente e non tutti i target sono raggiunti. Non sono disponibili molte informazioni relative ad attività di confronto e di benchmarking, né con altre realtà scolastiche né con standard regionali o nazionali.
- Complessivamente i dati disponibili non permettono di verificare pienamente il legame causa-effetto con gli approcci attuati.

Il Team di valutazione:

Punteggio complessivo assegnato (‰): **350 - 400**

La valutazione complessiva dell'Amministrazione viene riportata nel seguito come "fascia di punteggio" in un intervallo di 50 punti, in quanto si valuta che questa fascia di incertezza sia il minimo che si può esprimere sulla base del processo di valutazione utilizzato e dei tempi disponibili per il consenso e la visita sul posto.

Per gli stessi motivi, inoltre, la valutazione dei singoli sottocriteri viene espressa in una fascia di 10 punti percentuali.

CRITERIO 1: LEADERSHIP

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

Punti di forza

- Si ha evidenza di un approccio strutturato e coerente. L'Istituto dà evidenza di aver formulato e sviluppato una Mission e una Vision, traducendole altresì in obiettivi strategici, formativi e culturali, illustrati nel POF e diffusi tra tutti i collaboratori e i portatori di interesse attraverso momenti di discussione e condivisione. Si dà evidenza altresì di un quadro di Valori condivisi, che costituiscono l'orizzonte e il fondamento dell'azione formativa ed educativa della scuola.
- Si dà evidenza di una chiara pianificazione, da parte della Direzione, di un'azione di leadership diffusa e capillare, che, coinvolgendo tutti i leader nell'attuazione dei vari processi, viene poi regolarmente sottoposta a una revisione di efficacia attraverso il Progetto "Sono un buon leader", oltre che attraverso specifiche indagini di clima e di customer satisfaction, che dimostrano la volontà di riesaminare le proprie azioni per individuare correttivi e miglioramenti, con assegnazione di nuovi obiettivi per l'anno seguente.
- L'Istituto dà evidenza, anche mediante l'istituzione di uno specifico Piano di Riunioni Sistematiche con il personale, gli studenti, i genitori e i portatori di interesse esterni all'organizzazione, di voler favorire momenti di incontro, di discussione e di condivisione degli obiettivi strategici della scuola in un'ottica di confronto e di trasparenza. Grazie anche a un progetto di benchmarking con altre scuole si dà evidenza di una revisione della Mission, della Vision e dei Valori dell'Istituto.
- L'Istituto fornisce evidenza di un impegno costante della Direzione, e in generale di tutti i leader, nel favorire una comunicazione sempre più efficace sia all'interno della scuola, sia verso l'esterno, con l'utilizzo di strumenti tradizionali aperti per altro a soluzioni innovative, in particolare attraverso l'utilizzo di strumenti on line, accessibili a tutti gli interessati. E' stata anche nominata una FS da parte del CD specificatamente dedicata a tali compiti.
- L'Istituto dà evidenza di prevenire, in modo equilibrato, l'insorgere di possibili conflitti di interesse, anche attraverso la predisposizione di un "Piano delle attività" e l'attribuzione chiara di incarichi al personale. Laddove e qualora insorgessero, il superamento di tali conflitti viene garantito da un costante confronto con le RSU.

Aree da migliorare

- Non c'è chiara evidenza dei soggetti che hanno contribuito alla definizione di Mission, Vision e Valori. Soprattutto non sono chiare le modalità di coinvolgimento dei vari portatori di interesse.
- C'è scarsa evidenza di un processo consolidato e istituzionalizzato di revisione della Mission. In particolare non è chiarito quali aspetti della Mission siano stati oggetto di revisione. Anche il documento "Ciò che vale per noi", relativo ai Valori, non è descritto in modo esaustivo e non è chiaro se introduca cambiamenti significativi, soprattutto in relazione a cambiamenti esterni.
- Non si ha chiara evidenza dell'effettiva ricaduta dell'azione di benchmarking, attuata nel 2006/2007, sulla revisione di Mission, Vision, Valori e Obiettivi strategici. Né si dà evidenza di altri momenti di confronto.
- Non si ha chiara evidenza di come venga attuato in modo operativo l'obiettivo di breve termine della "valorizzazione dell'esistente".

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

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

Punti di forza

- L'Istituto, che si è dotato di un preciso Organigramma Funzionale, coerente con processi, politiche e strategie, ha attuato, nel tempo, importanti cambiamenti nel sistema di gestione dell'Organizzazione, ristrutturando responsabilità e compiti, ridefinendo i processi secondo il modello PDCA, e definendo le caratteristiche di un modello di organizzazione ottimale.
- Si dà evidenza di come la leadership dell'Istituto, utilizzando in modo diffuso sistemi di controllo della qualità, per verificare che le attività siano svolte correttamente, sia orientata allo sviluppo di un Sistema di Gestione dell'Organizzazione articolato per processi, che vengono definiti, descritti e tenuti sotto controllo, con obiettivi strategici e operativi stabiliti per ogni livello organizzativo, e con specifiche responsabilità e incombenze del personale secondo funzioni e compiti di singoli e di gruppi di lavoro.
- La scuola si è dotata di un Manuale della Qualità in cui sono stati classificati i processi distinguendoli in quattro macroaree: Responsabilità della Direzione, Gestione delle Risorse, Realizzazione del Servizio, Misurazione – Analisi – Miglioramento.
- La Direzione, attraverso specifiche riunioni programmate durante il corso dell'anno, dà evidenza di stabilire gli obiettivi, strategici e operativi, secondo la concezione SMART, e di attuare un costante monitoraggio delle attività di condivisione e di divulgazione degli stessi. La Direzione ha altresì adottato un prospetto specifico di indicatori e relativi target, mediante il quale confronta annualmente i valori ottenuti e i valori attesi al fine di misurare il conseguimento degli obiettivi operativi e strategici, e di conseguenza l'efficacia e l'efficienza dei processi dell'Istituto.
- Gli obiettivi dei progetti sono adeguatamente comunicati con documenti relativi alle singole fasi. L'assegnazione delle risorse, in funzione del raggiungimento degli obiettivi, tiene conto delle esigenze di tutti i portatori di interesse.
- L'Istituto, certificato ISO 9001:2008, attua un sistema di Audit interno, attraverso un Programma di Verifiche Ispettive, preparato dal Responsabile della Gestione Qualità e approvato dalla Direzione, la cui programmazione viene diffusa tra il personale attraverso la bacheca di istituto, con successiva condivisione del rapporto di valutazione con tutte le componenti dell'Istituto.

- L'Istituto tiene sotto controllo i progetti e le attività attraverso una serie di strumenti che strutturano e guidano le azioni e conducono all'apprendimento graduale dell'organizzazione e quindi al cambiamento. Si dà evidenza di un sistema di misurazione degli obiettivi tramite indicatori di processo e relativi target con conseguente analisi dei risultati periodica e relativo confronto con il target fissato.
- L'Istituto dà evidenza di attuare momenti e processi di Autovalutazione utilizzando l'Analisi SWOT e impostando le successive azioni di miglioramento, attraverso l'individuazione delle priorità mediante il metodo del Committed to Excellence.

Aree da migliorare

- Non è chiaro come l'Istituto, attraverso l'impegno dei leader, tenga conto, in modo bilanciato, dei bisogni e delle aspettative dei differenti portatori di interesse.
- C'è poca evidenza dell'utilizzo di prassi consolidate atte a favorire la collaborazione e l'innovazione da parte del personale della scuola e di come i leader, anche individuando e condividendo le migliori prassi, favoriscano schemi organizzativi e di gestione per il project management.
- Non è chiaro come vengano sviluppati per ciascun livello organizzativo obiettivi e risultati attesi.
- Pur essendovi evidenza di un percorso di miglioramento della comunicazione, alcune modalità di condivisione (ad esempio quella relativa al programma delle verifiche ispettive Audit, con l'affissione in bacheca) appaiono un po' troppo generiche.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 1: LEADERSHIP

1.3. Monitorare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

Punti di forza

- Si dà evidenza di come la Direzione e i leader promuovano un sistema diffuso di supporto al cambiamento, anche con l'esempio, mantenendo ampia disponibilità all'ascolto delle proposte in tal senso e cercando altresì di favorire la partecipazione consapevole del personale nel raggiungimento degli obiettivi programmati, motivando e coinvolgendo gli operatori nei vari ambiti dell'organizzazione, anche attraverso momenti di riesame delle attività svolte in funzione di fasi di miglioramento da progettare.
- Si dà evidenza di come il personale venga coinvolto attraverso l'informazione capillare, la trasparenza della comunicazione e l'assegnazione degli incarichi, a partire dalle competenze, per il raggiungimento degli obiettivi, come documentato nel Piano delle Attività, predisposto dall'Istituto per il personale docente ed ATA, con precise responsabilità, incarichi e disponibilità finanziarie, utilizzate secondo criteri condivisi per incentivare gli incarichi. Tale documento viene diffuso e pubblicizzato all'interno dell'Organizzazione.
- I leader si rendono disponibili a specifici incontri d'aiuto con il personale, per supportare i collaboratori nell'individuazione delle priorità di miglioramento. Si ha inoltre evidenza di momenti di affiancamento dei nuovi arrivati per facilitarne il coinvolgimento, favorire il diffondersi della cultura dell'Eccellenza a cascata, e migliorare nel tempo la flessibilità delle comunicazioni.
- La Direzione dà evidenza di attuare un processo di delega di responsabilità e di autorità a figure sensibili e referenti in un'ottica di miglioramento e di diffusione della leadership.
- Si ha evidenza di una stretta correlazione e coerente condivisione di principi tra il settore amministrativo e quello dell'insegnamento. I due settori predispongono piani annuali di attività, autonomi ma condivisi attraverso le direttive impartite dalla DS con la quale è aperto il confronto anche tramite colloqui personali.
- L'Istituto dà evidenza di come i leader siano impegnati nel promuovere creatività e innovazione sia nel rinnovare il modello di business attraverso l'introduzione di progetti innovativi (IFTS, ECDL, corsi TIC), sia per in-

novare la tecnologia anche attraverso la partecipazione attiva alla Rete ENIS, e con l'introduzione del Progetto "Robot a scuola".

- I leader mostrano attenzione alle problematiche individuali, organizzano corsi di formazione mirati e incentivano la crescita professionale del personale anche con l'offerta di particolari servizi. La Direzione utilizza strumenti tangibili e simbolici per elogiare l'impegno dei docenti e degli ATA. I riconoscimenti tangibili sono rilevabili dagli impegni di spesa per i vari responsabili di progetto, di commissioni, di gruppi di lavoro, ma anche per disponibilità a effettuare ore eccedenti al normale orario di servizio. I riconoscimenti intangibili vengono resi attraverso elogi pubblici nel corso di incontri oppure attraverso lettere d'encomio.

Aree da migliorare

- Non emerge chiaramente come i comportamenti della Direzione siano di reale stimolo nella promozione e nell'introduzione di valori guida dell'organizzazione nelle attività operative, aiutando altresì il personale nella realizzazione di compiti e piani convergenti verso il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.
- Pur essendo data evidenza dell'impegno dei leader ad essere costantemente d'esempio nel guidare il cambiamento, non è data altrettale esemplificazione di un comportamento costantemente e coerentemente teso a supportare obiettivi e valori.
- Pur essendo data evidenza di un'attenzione particolare ai problemi della comunicazione non si chiarisce in modo esaustivo come il personale sia effettivamente sempre informato dei problemi chiave dell'organizzazione.
- Non vi è chiara evidenza di un monitoraggio delle azioni di supporto al personale e di conseguenti azioni di miglioramento.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 1: LEADERSHIP

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

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di un'azione sistematica nel gestire i rapporti con politici ed altri portatori di interesse attraverso l'impegno dei leader che, nel tempo, hanno avviato una fitta rete di relazioni e di collaborazioni a livello locale, regionale e nazionale, con una costante apertura e disponibilità alla realizzazione di progetti innovativi per favorire la crescita delle offerte formative della scuola. La DS gestisce i rapporti formali con le autorità politiche per concordare e condividere linee di azione.
- L'Istituto dà evidenza di aver instaurato un significativo rapporto di collaborazione e confronto con le scuole del territorio, oltre che con altre Istituzioni Scolastiche attraverso accordi di rete.
- Si dà evidenza di una particolare attenzione alla cultura della collaborazione e delle sinergie per valorizzare l'Istituto all'interno dello specifico contesto territoriale attraverso molteplici e significative partnership di progetto con :
 1. Enti locali (Comune, Provincia, Regione)
 2. Università
 3. Associazioni imprenditoriali (Unione industriali, Camera di Commercio) e singole imprese.
 4. ASL
- Si dà evidenza di un'attività formativa improntata all'efficienza-efficacia-economicità anche in considerazione della riduzione di finanziamenti pubblici.
- Si dà evidenza di una esperienza pluriennale nella programmazione e gestione di corsi IFTS attraverso partnership con il mondo dell'imprenditoria e con l'Università. In tale settore l'Istituto è stato individuato come Capofila, da parte dell'Ufficio Scolastico Regionale, del Polo formativo.
- L'Istituto mostra significative aperture verso il territorio ospitando nel proprio Auditorium seminari e incontri di particolare rilevanza culturale, e partecipando all'attività di varie Associazioni esterne.

Aree da migliorare

- Non si dà chiara evidenza di come politici e altri portatori di interesse vengano pienamente e direttamente coinvolti nella definizione degli obiettivi e nello sviluppo del Sistema di Gestione della scuola.
- Non si dà evidenza di come vengano monitorati i progetti e le azioni comuni con i partner esterni.
- Pur mostrando di attuare iniziative di promozione della scuola, non si ha chiara evidenza di come i leader abbiano sviluppato una specifica strategia di marketing e di come (e se) l'abbiano comunicata ai portatori di interesse, in un'ottica di perseguimento della Vision dell'Istituto.
- Non si dà evidenza del coinvolgimento dei leader nello sviluppo delle attività delle varie Associazioni con cui si intrattengono rapporti di partenariato.
- Non si dà chiara evidenza di come i rapporti, pur ampi e sedimentati, con politici e altri portatori di interesse supportino politiche e strategie dell'Organizzazione.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

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

Punti di forza

- L'Istituto fornisce chiara evidenza di come attui un'adeguata individuazione dei portatori di interesse, e proceda a una sistematica raccolta di informazioni relativamente ai loro bisogni e alle loro aspettative, attraverso diverse fonti, studi e confronti. Tali dati vengono analizzati e rielaborati in vista della formulazione del POF e di Piani Operativi specifici. Ciò al fine di comprendere l'evoluzione del territorio e per dare risposte puntuali e innovative da un punto di vista formativo.
- Nello stabilire le proprie Politiche e Strategie l'Istituto fa riferimento anche alle esperienze di altre scuole, in particolare alle "Best in Class" con le quali attua un costante benchmarking.
- L'Istituto fornisce evidenza di attuare dal 2009 un processo di autovalutazione, attraverso analisi SWOT e individuazione di azioni di miglioramento secondo il metodo del "Committed to Excellence", da cui derivano le azioni di miglioramento intraprese.
- L'Istituto dà chiara evidenza di aver individuato degli indicatori di efficacia dell'approccio e di utilizzare l'analisi dei risultati conseguiti in funzione di azioni di miglioramento e di ulteriori pianificazioni per l'elaborazione del POF e la definizione del Piano Strategico a medio termine.
- Periodicamente i criteri di individuazione dei portatori di interesse e le modalità della raccolta dei dati e delle informazioni vengono rivisti dai responsabili della stesura del POF e dei Piani Operativi. Si tratta di un approccio per il quale sono chiaramente individuati indicatori di efficacia e responsabilità. I risultati delle valutazioni sono fonte di analisi per valutare l'andamento nel tempo ed elaborare la nuova pianificazione.

Aree da migliorare

- Pur essendo dichiarata un'attenzione specifica alle tematiche ambientali da parte dell'Istituto non si fornisce chiara evidenza di una sistematica raccolta di dati relativi agli aspetti ecologici del territorio e delle aspettative dei portatori di interesse riguardo a tali ambiti.
- Non si danno particolari evidenze relativamente alle modalità di individuazione delle fonti esterne e della loro affidabilità per garantire la qualità delle informazioni raccolte.

- Pur essendo dichiarato che annualmente vengono rivisti i criteri di individuazione dei portatori di interesse non si fornisce chiara evidenza di quali essi siano. Ad esempio non è chiaro su quali criteri si fondi l'individuazione delle aziende in cui gli allievi attuano i tirocini e l'alternanza scuola-lavoro.
- Non c'è chiara evidenza di azioni per la diffusione dell'approccio all'interno dell'Istituto.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 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

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di raccogliere un'ampia serie di informazioni e di dati per valutare le performance dell'Organizzazione, tenendo in considerazione i risultati e gli impatti che da essi derivano.
- L'attenzione è centrata sugli studenti che costituiscono la principale categoria di portatori di interesse. Ogni risultato del servizio erogato ha un outcome che caratterizza il cambiamento. Da ciò discendono le iniziative legate alle decisioni organizzative.
- La pianificazione della didattica è strutturata con un processo definito, alla sua programmazione partecipano gli organi dell'Istituto principalmente interessati (CD,DD e CdC). Trattandosi del processo più importante è stato adeguato più volte nel corso degli anni per consentire il miglioramento del servizio, in aderenza ai bisogni dei portatori di interesse.
- L'Istituto dà una chiara esemplificazione di momenti di riesame e di successive revisioni per quanto riguarda le attività di programmazione e di pianificazione della didattica, attraverso la P01, per meglio rispondere ai fabbisogni dei portatori di interesse.
- La scuola tiene sotto controllo e in parte misura le proprie prestazioni attraverso una serie di approcci, curando sia il raggiungimento dei risultati sia l'impatto degli stessi sui portatori di interesse.

Aree da migliorare

- Benché si dia evidenza di una serie, anche ampia, di iniziative tese alla raccolta di dati d'interesse per l'Istituto, non appare evidente un processo sistematico e strutturato relativo al monitoraggio delle Politiche e Strategie che, partendo dalla valutazione di tali informazioni, attui specifici interventi di riesame delle modalità strategiche messe in atto dall'Organizzazione.
- Pur essendo attuata un'analisi SWOT non si dà chiara evidenza di una precisa identificazione, da parte dell'Istituto, dei rischi connessi alle sue scelte strategiche.
- Vi è scarsa evidenza di come l'Istituto assicuri che i bisogni dei portatori di interesse siano tenuti in considerazione nella revisione e nell'aggiornamento di Politiche e Strategie.

- Non si dà chiara evidenza di un riesame dell'approccio.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Punti di forza

- L'Istituto gestisce la realizzazione delle strategie e della politica attraverso attività/azioni preordinate e sistematiche. Dall'individuazione delle risorse finanziarie, pianificata dalla Direzione all'interno del Programma Annuale, attraverso processi ordinati, si definiscono obiettivi generali, piani generali e via via obiettivi particolari, procedure operative e assegnazione di incarichi a specifici responsabili dello sviluppo dei progetti e delle iniziative.
- L'Istituto dà evidenza di attuare le sue Politiche e Strategie attraverso vari Piani operativi (Piano delle Attività Collegiali – Piano per l'Autovalutazione – Piano delle Attività Funzionali al POF – Piano ex IDEI – Piano di Formazione del Personale – Proposte di contrattazione integrativa con le RSU) di cui si dà ampia conoscenza ai portatori di interesse, sia interni sia esterni, utilizzando gli organi ufficiali di discussione e di decisione, verificandone altresì il grado di comprensione e di condivisione e tenendo sotto controllo l'efficacia della comunicazione attraverso incontri e riunioni.
- Politiche e strategie sono monitorate tramite un approccio ben definito (Riesame della Direzione); lo stesso è condiviso tra gli organismi deputati al controllo della qualità e gli organi di direzione tramite dati/informazioni ottenuti con le varie rilevazioni (questionari, verbali, reclami) relativamente ai risultati conseguiti, per confrontarli con gli obiettivi definiti nel POF e con la Mission dell'Istituto.
- Al fine di migliorare la fase di autovalutazione e il monitoraggio dei risultati è stata individuata una FS specifica che collabora con la FS "Gestione del POF" e ne rafforza l'azione di controllo sulla piena realizzazione delle Politiche e Strategie nei vari ambiti progettuali. Il sistema di analisi dei processi consente di valutare in modo adeguato l'erogazione del servizio e la sua qualità.

Aree da migliorare

- A fronte di processi chiaramente delineati dalla Direzione per migliorare le Politiche e le Strategie organizzative, non si ha chiara evidenza di come, e se, siano coinvolti, nelle scelte e nel processo di diffusione, i por-

tatori di interesse, esterni alla scuola, anche attraverso la valorizzazione di loro bisogni ed aspettative.

- Non viene data specifica evidenza di un coinvolgimento dei partner nella definizione di accordi con il territorio. In particolare non emergono i criteri utilizzati per definire le priorità relativamente alle richieste delle industrie.
- Pur essendo data evidenza di un percorso ben definito per l'implementazione delle Politiche e delle Strategie non si ha chiara evidenza di un momento di revisione generale dell'approccio al fine di verificare l'efficacia.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

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

Punti di forza

- La DS appare particolarmente impegnata nel supportare attivamente i progetti di innovazione all'interno dell'Istituto favorendone una gestione trasversale, centrata sui gruppi di lavoro, e incoraggiando l'autonomia e la creatività del personale.
- Si dichiara di bilanciare i vari tipi di innovazione (a breve e lungo termine, radicale e incrementale, tecnologica e di prodotto) in particolare mediante l'impegno di un apposito Gruppo Innovazione, teso a garantire un processo strutturato per l'introduzione di elementi di cambiamento e innovazione, attraverso il benchmarking e un sistema di laboratori che serve a progettare idee e relazioni innovative (didattica laboratoriale).
- L'Istituto, che investe prioritariamente risorse nei processi di innovazione, dà evidenza di attuare un percorso che tiene conto di una serie di attività/informazioni su cui poter fondare ogni azione di modernizzazione. In particolare benchmarking con altre scuole, stabilendo anche delle partnership, per confrontare i servizi offerti, collaborazioni sistematiche con enti e associazioni del territorio, riesame frequente delle tecnologie per l'innovazione e la pianificazione finanziaria correlata anche per mezzo di adeguate partnership con imprese esterne, bisogni del mercato, report del Gruppo Innovazione, informazioni da Università.
- I collaboratori coinvolti in prima persona nei processi di innovazione mantengono rapporti continuativi con la Direzione, anche con relazioni basate sull'ascolto attivo, per permettere la verifica del loro reale coinvolgimento, favorirne la piena adesione ai progetti cui partecipano, e individuare possibili criticità di ruolo a garanzia di un efficiente sistema del cambiamento.
- L'Istituto fornisce evidenza di un riesame dei processi di innovazione al fine di verificarne l'efficacia e l'efficienza oltre che la coerenza con Mission e Strategie. I risultati conseguiti sono altresì, in parte, valutati attraverso parametri definiti per misurarne il reale successo.

Aree da migliorare

- Non si dà evidenza, pur essendo dichiarato che la scuola bilancia le esigenze dei vari tipi di innovazione, di una messa in priorità delle scelte fatte nel tempo né dei criteri che sottendono tali scelte.
- Pur essendo dichiarato l'impegno della scuola ad adeguare con frequenza le tecnologie dell'innovazione, non si dà evidenza di un approccio strutturato in tal senso.

- Non si dà evidenza di un'azione sistematica della scuola per migliorare nel tempo i differenziali tra elementi di input ed elementi di output e outcome, nell'ambito dell'innovazione, secondo la strategia del miglioramento continuo.
- Pur essendo dichiarata la responsabilizzazione di molteplici collaboratori nei processi di innovazione non si dà chiara evidenza della loro quantità né del loro livello di formazione.
- Benché si dichiarino che vi sono "parametri definiti per misurare l'efficacia dell'innovazione", non sono chiare le modalità di monitoraggio dei fattori e degli indicatori del cambiamento.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 3: PERSONALE

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

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di quanto significativa ed importante sia da considerarsi la risorsa umana quale principale fattore di successo. Utilizza indagini conoscitive sulle aspettative e sulla soddisfazione del personale docente ed ATA, attuando un momento di Riesame finale che ha permesso, negli anni, di individuare aree critiche e di intraprendere conseguenti azioni di miglioramento. In particolare è stata implementata un'azione di miglioramento che riguarda il "clima", che ha come finalità quella di fornire dati annuali relativi alla misurazione della percezione del personale nei confronti dell'Organizzazione.
- Si dà evidenza di una particolare attenzione da parte della Direzione nella pianificazione e nell'assegnazione di incarichi e funzioni al personale con modalità condivise legate al merito individuale. E' stato predisposto un Piano delle Attività dei Docenti e degli ATA che raccoglie funzioni, compiti e procedure, rispondenti alle strategie dell'Istituto, relativi allo svolgimento delle attività annuali nel quale si dà conto di ogni incentivazione economica derivante dagli impegni aggiuntivi variamente assegnati.
- La Direzione mostra attenzione alle problematiche attinenti alla sicurezza negli ambienti di lavoro, con particolare riguardo alla valutazione e alla prevenzione dei rischi e alla tutela e al controllo della salute. Il personale viene periodicamente formato ed aggiornato in materia secondo quanto previsto dalle leggi vigenti. L'Istituto pone attenzione alle pari opportunità e cura che le persone disabili siano collocate in contesti opportuni e adeguati.
- Nel rispetto della normativa, la Direzione appare attenta alle problematiche familiari e ai bisogni del personale (ad es. per l'assistenza a minori o ad anziani), nella gestione degli orari di servizio e nella concessione di eventuali part-time, al fine di armonizzare, nei limiti previsti dai contratti nazionali di lavoro, vita privata e vita lavorativa dei dipendenti.
- Si dà evidenza di una specifica attenzione da parte della Direzione a favorire ed incentivare la partecipazione del personale a momenti di formazione e ad organizzare incontri di socializzazione e di condivisione, nell'ambito di riunioni collegiali, di riconoscimenti individuali per attività positive a vantaggio dell'organizzazione.

Aree da migliorare

- Benché siano presentate alcune evidenti modalità di riconoscimenti simbolici e non simbolici, non si dà chiara evidenza di come il sistema dei riconoscimenti sia gestito in modo strutturato, con modalità e prassi definite, e orientato a favorire il coinvolgimento e la responsabilizzazione, ed a riconoscere l'impegno ed i risultati conseguiti, in linea con i piani dell'Istituto.
- In particolare non si dà chiara evidenza di una specifica attenzione ad individuare politiche premiali che prescindano dal riconoscimento economico data l'insussistenza di mezzi finanziari e considerate altresì alcune potenziali aree d'insoddisfazione.
- Non si ha evidenza di un riesame dell'approccio adottato per pianificare, gestire e potenziare le Risorse Umane al fine di verificarne l'efficacia.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 3: PERSONALE

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

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di aver attivato un archivio delle competenze possedute dal personale, funzionale alla migliore allocazione possibile delle risorse umane, sotto forma di schede personali. Già da quest'anno è stato pianificato un miglioramento del processo attraverso colloqui individuali tra la DS e i membri del suo staff per meglio individuare le necessità di formazione, stabilire le competenze e predisporre un Piano di Obiettivi Singoli. Dal prossimo anno tale pratica sarà estesa a tutto il personale.
- L'Istituto, che investe una buona percentuale della spesa complessiva nella formazione e nell'aggiornamento, dà evidenza di aver strutturato un processo interno per attuare vari percorsi di formazione del personale docente ed ATA. In particolare, per quanto riguarda i docenti, è stata nominata una FS per la "gestione del POF e della formazione". Per il personale ATA il Piano di formazione è predisposto dalla DSGA sulla base delle esigenze di servizio e deliberato dal Consiglio d'Istituto.
- Si dà evidenza di una particolare attenzione all'inserimento di nuovo personale docente e ATA all'interno dell'Organizzazione, con colloqui individuali della DS, con l'affidamento dei neo docenti a tutor che ne facilitano l'inserimento attraverso momenti di formazione, anche in materia di sicurezza, e con la distribuzione a tutti della documentazione che caratterizza la scuola (POF, RdI, Carta dei Servizi, SGQ e BS).
- Per la formazione e l'autoformazione del personale si dà evidenza di un utilizzo sistematico di attrezzature multimediali e di piattaforme e-learning. Considerato che molti docenti sono e-tutor nei corsi di formazione ForTIC, l'Istituto cura in particolar modo lo sviluppo di tali competenze.
- L'attuazione del piano di formazione viene sistematicamente monitorato, attraverso la rilevazione del grado di soddisfazione e di efficacia percepito dal personale. La DS, che ha seguito percorsi di formazione sui conflitti di interesse, tiene conto di tali rilevazioni, unitamente anche alle valutazioni degli studenti in merito alla qualità dei docenti esterni per i corsi di recupero, per l'affidamento di successivi incarichi.
- Le capacità manageriali e di leadership sono sviluppate attraverso la gestione autonoma, da parte del personale, mediante l'istituto della delega,

di attività e progetti. La maggior parte del personale è coinvolta almeno in un progetto.

- L'Istituto dà evidenza di facilitare la mobilità interna attraverso la job rotation dei Docenti Responsabili di Progetto.

Aree da migliorare

- Non si dà chiara evidenza di un reale controllo, oltre che della soddisfazione e dell'efficacia percepite, anche della ricaduta professionale dei corsi di aggiornamento del personale. Non si ha altresì evidenza di uno specifico monitoraggio che valuti gli impatti dei programmi di formazione in relazione ai costi delle attività (analisi costi/benefici).
- Non vi è piena evidenza della coerenza del Piano di Formazione con le Politiche e le Strategie dell'Istituto.
- Nonostante le attività citate a livello di formazione, non si dà chiara evidenza di un'attenzione specifica, a parte l'istituto della delega, a fornire formazione per sviluppare capacità manageriali e di leadership o per sviluppare tecniche di comunicazione sulla gestione dei rischi e sui conflitti di interesse.
- Non si dà chiara evidenza di un approccio sistematico, diffuso, misurato e migliorato per sviluppare e promuovere competenze relazionali rispetto al personale dell'Organizzazione, ai cittadini/clienti e ai partner.
- Non si ha chiara evidenza di un riesame dell'approccio e di conseguenti azioni di miglioramento.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 3: PERSONALE

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

Punti di forza

- L'Istituto ha individuato il Processo di Comunicazione come uno dei Processi Chiave dell'Organizzazione e ne ha migliorato negli anni l'efficacia attraverso l'introduzione di procedure e piani che prevedono incontri e diversi strumenti informativi per diffondere le comunicazioni a tutto il personale.
- La scuola dà evidenza di organizzare i diversi piani di comunicazione ottimizzandone i costi e l'efficacia. Individua le necessità di comunicazione, ne articola le risposte organizzative sviluppando il processo, e sceglie degli indicatori per misurarne efficacia, efficienza e costi. Si dà evidenza di momenti di benchmarking e di obiettivi programmati per fissare i target di tali indicatori.
- Risulta attivo un processo di valutazione dell'efficacia della Leadership, mediante un'indagine effettuata con il progetto "Il mio capo è un buon leader", che consente al personale di esprimere la propria soddisfazione. Si tratta di rilevazioni avviate di recente pertanto i risultati non consentono di valutare un trend delle performance.
- Si dà evidenza di un costante contatto della Direzione con le Organizzazioni Sindacali in vari momenti della vita dell'Istituto, in particolare di come siano consultate e chiamate a condividere Mission e Vision della scuola.
- La DS e i suoi collaboratori curano che il clima all'interno dell'Istituto sia improntato alla collaborazione. A tale riguardo viene condotta un'indagine per misurare il livello di soddisfazione del personale. Si dà altresì evidenza di una serie di incontri di pianificazione per la messa a punto di un idoneo piano annuale delle attività collegiali condiviso dal personale.

Aree da migliorare

- Pur essendo la Comunicazione considerata un processo chiave, e benché risulti particolarmente articolata, non si colgono specifici legami tra la sua attuazione/diffusione e la realizzazione di precise Politiche e Strategie.
- Pur essendo più volte sottolineata l'importanza data dalla Ds all'istituto della delega, non si dà chiara evidenza di un ben definito margine di autonomia e di creatività delegato ai vari responsabili interni. Non è altresì

evidente come la scuola crei e promuova opportunità che stimolino i comportamenti innovativi e creativi del personale.

- Pur favorendo la formazione di gruppi di lavoro e di commissioni, non è chiaro come l'Istituto cerchi l'accordo/consenso tra i dirigenti e il personale al riguardo di obiettivi e modalità di misurazione del loro conseguimento, così come non vi è piena evidenza che all'interno dell'Istituto si sia creato un ambiente che favorisca il coinvolgimento diretto del personale nella formulazione di progetti e piani.
- All'interno del ciclo PDCA, che pure appare in parte attivo in modo adeguato, non è chiaro come, e se, si determinino le azioni di miglioramento (fase A), ad eccezione della valutazione della Leadership, per la quale si evidenziano iniziative in tal senso

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 - 55**

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

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

Punti di forza

- Si dà evidenza di una particolare attenzione da parte dell'Istituto nella fase di individuazione dei partner in funzione dei tipi di rapporto che si intendono instaurare e in base al contributo che gli stessi possono dare alla qualità complessiva che la scuola deve garantire ai propri clienti (adeguatezza e pertinenza formativa).
- L'Istituto dà evidenza di attuare un approccio definito e strutturato, secondo un adeguato sviluppo del ciclo PDCA, per la creazione di partnership attraverso l'applicazione di una specifica normativa contrattuale, definita all'interno di un "Regolamento per la disciplina dei contratti", la cui applicazione è demandata a un apposito incaricato.
- I rapporti con i partner sono affidati al personale responsabile del processo coinvolto nella partnership. L'Istituto ha predisposto un elenco completo dei progetti realizzati in partnership.
- Il monitoraggio delle partnership, finalizzato alla verifica della loro efficienza ed efficacia, viene periodicamente attuato dall'Istituto, attraverso un processo definito e chiaramente condiviso con i partner fin dalla fase di definizione dei contratti (convenzioni/protocolli). Sono previste diverse modalità di controllo secondo la natura dell'accordo e delle attività.
- Le criticità confluiscono in un rapporto dopo essere state comunicate ai partner interessati. I report relativi sono verificati annualmente, insieme a considerazioni di carattere economico, nel Riesame della Direzione e consentono la valutazione della validità dell'intero approccio.

Aree da migliorare

- Nonostante le molteplici partnership instaurate, non si ha chiara evidenza di come l'Istituto metta in relazione i suoi bisogni con le potenzialità dei possibili partner e con il processo messo in atto per condividere obiettivi comuni e soprattutto conoscenze.
- Non vi è evidenza da parte della scuola di favorire possibili scambi di personale con altri enti di attività simile.
- Manca una chiara indicazione di come e da chi vengano analizzati i risultati delle partnership ed il valore aggiunto che da esse derivi per la scuola.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 - 55**

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di attuare ormai da vari anni indagini conoscitive rivolte a genitori ed allievi per misurare sistematicamente aspettative e soddisfazione relativamente al servizio offerto dalla scuola, attraverso la somministrazione di questionari a tutta la popolazione scolastica e non a campione. In base ai risultati vengono decise appropriate azioni di miglioramento.
- I momenti d'incontro e consultazione con i genitori sono molteplici e riguardano non solo l'andamento scolastico dei figli ma tavoli di discussione per il miglioramento del POF, incontri di divulgazione del piano formativo e delle regole dell'Istituto e ascolto di proposte per il miglioramento delle infrastrutture. Relativamente a quest'ultimo punto i genitori vengono coinvolti in alcune delegazioni per momenti d'incontro tra la Direzione e la Provincia.
- La partecipazione dei genitori alla vita scolastica viene stimolata e mirata alla definizione degli obiettivi e di alcune scelte strategiche oltre che alla destinazione di alcuni finanziamenti/contributi (anche assegnazione di borse di studio), soprattutto grazie alla collaborazione del Coordinamento Genitori, particolarmente attivo nel supportare alcuni servizi/processi formativi dell'Istituto.
- L'Istituto assicura una politica attiva di informazione/comunicazione verso i cittadini/clienti tramite diversi strumenti appositamente predisposti (libretto personale, pagelle, comunicazioni periodiche alle famiglie sull'andamento del processo di apprendimento, comunicazioni scritte alle famiglie degli studenti non promossi, comunicazioni particolari alle famiglie della DS, sito web). Gli stessi studenti appaiono compartecipi nel processo della comunicazione. Nel RIDE (Raccolta Informatica Documenti Eccellenza) viene descritta la "Comunicazione agli Utenti".
- La Carta dei Servizi dell'Istituto assicura la trasparenza rispetto alle decisioni e alle attività della scuola, con la possibilità per i genitori di richiedere elaborati e verbali e visionare i piani di lavoro dei docenti. L'Istituto ha altresì fissato dei fattori di qualità per i servizi amministrativi al fine di rispondere meglio ai bisogni degli utenti.

Aree da migliorare

- L'Istituto non dà chiara evidenza di un approccio strutturato dell'attività di coinvolgimento dei cittadini/clienti, in particolare non si esplicitano in modo chiaro i meccanismi di raccolta (a parte i tavoli per i miglioramenti

del POF) di idee e suggerimenti relativamente a tutte le problematiche della vita della scuola.

- Pur essendo dichiarato che i genitori partecipano alla vita della scuola contribuendo alla definizione di obiettivi e scelte strategiche non si ha evidenza di specifiche rilevazioni alle varie attività, al loro andamento negli anni e al loro impatto sulla qualità del servizio.
- Non si ha chiara evidenza di un riesame sistematico dell'approccio.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **40 - 50**

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.3. Gestire le risorse finanziarie

Punti di forza

- La gestione finanziaria, adeguatamente programmata su proposta della Giunta Esecutiva, viene attuata seguendo percorsi di controllo e monitoraggio contabile e di efficacia. La ripartizione delle spese viene rapportata agli obiettivi strategici, assicurando le risorse alle diverse attività. La DS verifica che i mezzi finanziari coprano al meglio il servizio scolastico e formativo. Il Programma Annuale viene diffuso attraverso l'affissione garantendo così la trasparenza e rimane a disposizione di chiunque ne voglia prendere visione.
- L'Istituto dà evidenza di tenere sotto controllo l'equilibrio di bilancio e il rischio finanziario, in particolare adottando la soluzione di lasciare una quota da programmare per la progettazione a cavallo dei due anni finanziari. La regolarità della gestione finanziaria è garantita dal Collegio dei Revisori dei Conti.
- Si dà evidenza di un sistema di gestione degli acquisti che si realizza direttamente in rete attraverso una piattaforma web, assicurando l'efficacia dell'attività e la diffusione al personale che accede allo spazio riservato.
- Un apposito sistema di reporting tiene sotto controllo gli scostamenti tra quanto programmato e quanto rilevato dalla contabilità individuando adeguate modalità di miglioramento.

Aree da migliorare

- Non si hanno evidenze dell'utilizzo di sistemi innovativi di pianificazione economica in vista di miglioramenti gestionali, né dell'utilizzo di sistemi paralleli di contabilità finanziaria (analisi dello stato patrimoniale – analisi del conto economico), né dell'utilizzo di centri di spesa per meglio controllare i costi delle singole unità interne.
- Non si dà evidenza di una revisione periodica delle strategie finanziarie per verificare ed assicurare i livelli di efficacia e di efficienza del processo e per introdurre eventuali correttivi.
- Non c'è evidenza della presenza di analisi comparative sulla gestione finanziaria con organizzazioni diverse, per confrontare attività e scelte di spesa.
- Non si dà evidenza di un riesame dell'approccio.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **40 – 50**

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di aver definito apposite e specifiche procedure per gestire le informazioni e le conoscenze e per accogliere, catalogare, monitorare e diffondere tra il personale conoscenze, pubblicazioni, informazioni, provenienti dall'esterno, utili e significative per lo svolgimento del lavoro all'interno della scuola, in coerenza con le strategie dell'Organizzazione.
- La scuola, che si è dotata di un Manuale della Qualità in cui vengono definite le modalità, le forme e gli strumenti della comunicazione interna, dichiara di utilizzare le informazioni acquisite anche per aggiornare Politiche e Strategie e implementare eventuali azioni di miglioramento.
- Sono stati identificati in modo adeguato i dati e le informazioni da acquisire a garanzia del funzionamento delle attività e da diffondere con diverse modalità, anche attraverso il sito web dell'Istituto, sia verso l'esterno sia verso l'interno dell'organizzazione, con particolare riguardo a quanto relativo alla qualità e ai risultati.
- L'Istituto si è dotato di un sistema di classificazione interno che si basa su una proposta ministeriale ulteriormente rielaborata per rendere i dati funzionali alla propria organizzazione e diffonderli tra i portatori di interesse. Si dà evidenza inoltre di avere adottato specifici sistemi informatici di protezione per garantire la validità, l'integrità e la sicurezza delle informazioni e dei dati sensibili.
- L'Istituto, che ha attivato un adeguato sistema di comunicazione interno, anche con l'attivazione di una casella e-mail per ogni dipendente, prevede appositi momenti di incontro per garantire lo scambio di informazioni e conoscenze e il mantenimento del patrimonio culturale della scuola. Sono altresì previsti alcuni momenti di comunicazione verso l'esterno con la presentazione ai portatori di interesse della politica e delle strategie della scuola, del POF, degli obiettivi e dei risultati raggiunti. Il processo relativo alla comunicazione alle famiglie prevede anche un meccanismo di verifica dell'effettiva ricezione di quanto comunicato.
- L'Istituto raccoglie informazioni relative a reclami o a disservizi e tutte le informazioni di ritorno da parte di personale, studenti e famiglie.
- Si dà evidenza di un rapporto di sinergia creato con la stampa locale al fine di pubblicizzare adeguatamente le iniziative assunte dall'Istituto.

Aree da migliorare

- Pur essendo attivato un adeguato processo di comunicazione all'interno dell'Istituto non si ha evidenza di un suo inserimento nella Mappatura dei Processi e neppure nell'elenco dei Processi Chiave.
- Pur essendo stato dichiarato di utilizzare informazioni e conoscenze per aggiornare Politiche e Strategie ed implementare eventuali azioni di miglioramento, non si danno adeguate esemplificazioni.
- Non si dà chiara evidenza di specifici momenti di riesame del processo di gestione delle informazioni né di un responsabile ad hoc che ne segua costantemente lo sviluppo. In particolare non vi è chiara evidenza di come e se l'Istituto misuri l'efficacia delle azioni, se non con la raccolta di eventuali reclami. Non sembrano avviati processi per l'adozione di azioni di miglioramento nella gestione della comunicazione interna/esterna.
- Non si hanno indicazioni esplicite sui fabbisogni di conoscenza in essere e su quelli emergenti e futuri per poter intraprendere azioni adeguate.
- Non è chiaro come la scuola assicuri a tutti i portatori di interesse l'accesso alle informazioni rilevanti e come avvengano gli scambi tra i vari soggetti.
- Non vi è chiara evidenza del confronto con altre organizzazioni, in particolare con altre scuole, sull'approccio alla gestione delle informazioni e della conoscenza.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.5. Gestire la tecnologia

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di avere particolare attenzione all'utilizzo, alla manutenzione e alla implementazione del materiale informatico sia a livello didattico sia in ambito amministrativo. In particolare la struttura informatica appare gestita da più team di docenti e assistenti tecnici con adeguata preparazione ed esperienza. L'Istituto utilizza per tutti i servizi e processi, sia formativi che amministrativi, tecnologie informatiche, per le quali è prevista l'attribuzione di responsabilità precise e attività strutturate. Tutti i servizi amministrativi sono gestiti con software informatico adeguato.
- L'uso delle tecnologie è periodicamente verificato, con l'eliminazione delle tecnologie obsolete e l'acquisto controllato di nuovi prodotti. Il sistema informatico è oggetto del riesame da parte della Direzione per individuare possibili miglioramenti.
- La scuola, capofila per il conseguimento della patente del computer (ECDL), promuove formazione in ambito informatico con specifici corsi (ForTIC) destinati a tutto il personale della scuola per l'acquisizione delle competenze di base nella gestione delle tecnologie. In orari extracurricolari la scuola ospita corsi di informatica per utenti esterni all'Istituto.
- Si dà evidenza di un uso diffuso e costantemente in aumento dell'informatica e della multimedialità, anche attraverso l'utilizzo della rete, in ambito didattico, in tutte le aree degli insegnamenti curricolari. Gli strumenti informatici della scuola sono messi a disposizione del personale e degli studenti per favorire la capacità di apprendimento.
- L'Istituto dà evidenza di garantire altresì l'utilizzo pomeridiano, ad accesso libero, per gli studenti che ne facciano richiesta, dei laboratori informatici, per favorire coloro che a casa non dispongono della strumentazione necessaria.

Aree da migliorare

- Non è data evidenza di come l'Istituto, applicando efficientemente le tecnologie appropriate, sostenga l'interazione con i portatori di interesse e i partner.
- Non è data chiara evidenza dell'impatto delle tecnologie sul personale nei vari ambiti.

- Non è data evidenza di un piano, relativo all'impiego delle tecnologie, che guardi al medio-lungo periodo.
- Non è data evidenza dell'utilizzo di "vecchie" tecnologie, né è data evidenza di innovazioni nell'utilizzo, ad esempio, della telefonia (skype etc.).
- Non è chiaro se esistano attività di misurazione e revisione degli approcci utilizzati per l'inserimento e la gestione di nuove tecnologie (indicatore del livello di innovazione tecnologica) né sembrano essere stati individuati indicatori di miglioramento e conseguenti azioni di miglioramento. (Fasi C e A del ciclo PDCA).
- Non è chiara la percentuale di docenti e di personale ATA che sia stato formato e abbia preparazione adeguata per l'utilizzo delle nuove tecnologie.
- Non vi è piena evidenze del confronto con altre organizzazioni e della gestione di network esterni.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **40 – 50**

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.6. Gestire le infrastrutture

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di gestire le strutture in modo funzionale ai bisogni dettati dalle attività da svolgere per raggiungere gli obiettivi, soprattutto per quanto riguarda l'orario di apertura e l'utilizzo dei locali.
- Il personale e gli studenti sono incentivati al corretto utilizzo delle attrezzature attraverso una rete di responsabili che garantiscono il rispetto delle regole definite. In particolare la Direzione ha nominato dei docenti responsabili per la gestione e l'utilizzo di vari spazi comuni (biblioteca, laboratori, palestre). È stato anche individuato un membro del personale ATA come "referente dell'edificio e dei sussidi". Esistono inoltre dei Regolamenti per l'utilizzo dei laboratori, delle aule speciali, della biblioteca e delle palestre.
- Gli edifici sono periodicamente manutenzionati dalla Provincia e la Direzione provvede, oltre che a garantire il rispetto delle norme attinenti alla sicurezza, anche alla protezione e alla conservazione dei locali e dei beni della scuola, attraverso impianti d'allarme, stipulando altresì adeguate polizze contro furti e incendi.
- Si dà evidenza di un'attenzione specifica della Direzione al piano dei trasporti concordato in funzione degli orari scolastici per facilitare l'accesso a scuola dell'utenza.
- Si dà evidenza di attenzione da parte dell'Istituto alle problematiche relative all'accesso agli edifici delle persone diversamente abili attraverso interventi specifici per eliminare le barriere architettoniche e garantire sicurezza e facilità di utilizzo delle strutture (ascensori, pedane, scivoli etc.) a personale e utenti.
- Si dà evidenza di particolare sensibilità e intelligente apertura al territorio nella concessione, da parte dell'Istituto, a soggetti esterni interessati, ad usare locali scolastici, sulla base di convenzioni specifiche, in orario extrascolastico. Ciò permette, tra l'altro, alla scuola di accedere a finanziamenti extra da parte di privati per migliorare il proprio bilancio.
- Si dà evidenza di una politica interna e di specifiche strategie finalizzate al risparmio energetico, al contenimento dei costi di esercizio, al riciclaggio di vari tipi di materiale e allo smaltimento di rifiuti dannosi e pericolosi secondo la normativa vigente.

Aree da migliorare

- Non si dà evidenza di possibili rilevazioni per valutare eventuali aree di miglioramento negli approcci in uso per la gestione delle infrastrutture e del patrimonio immobiliare.
- Non si ha evidenza di ricerca e confronto con prassi migliori.
- Non si ha evidenza, benché si parli di manutenzione effettuata da parte della Provincia, di un programma interno di manutenzione ordinaria programmata e concordata con la Provincia.
- Non si dà evidenza, soprattutto tenendo conto del fatto che l'Istituto ha delle succursali, del fatto che siano state tenute in considerazione le aspettative e le esigenze degli utenti nell'offerta di servizi anche di tipo amministrativo. Si parla di ampio orario di apertura della sede centrale ma non si specifica quanto sia la reale durata dell'apertura e se riguardi anche gli uffici.
- Non si dà evidenza di una revisione dell'approccio.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **40 – 50**

CRITERIO 5: PROCESSI

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

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di aver predisposto una Mappatura dei Processi e una Tabella Annuale dei Processi Chiave, che hanno impatto diretto sulla qualità percepita dal cliente, correlati con gli obiettivi strategici della Vision e dei Valori, con l'indicazione delle responsabilità e gli indicatori per verificarne l'andamento.
- Per ogni singolo processo è stato predisposto un apposito documento contenente una descrizione dettagliata (titolo del processo, responsabile del processo, input e output del processo, flusso delle attività, descrizione dell'attività, indicazione dei documenti di riferimento ed esplicitazione degli indicatori di efficacia e di efficienza). Tra i processi principali sono stati selezionati degli indicatori chiave che costituiscono il "Cruscotto" della scuola.
- Nel Manuale della Qualità della scuola sono definite le modalità di interazione tra i processi che rimandano a una serie di Procedure Gestionali e Operative documentate in una tabella.
- Si dà evidenza di una adeguata sistematicità nella progettazione dei processi, secondo una logica RADAR, che coinvolge e responsabilizza molte figure (DS, DSGA, Staff, FS e Collaboratori). La progettazione dei processi viene realizzata a partire da Mission, Vision e Valori della scuola. Si dichiara che anche altri portatori di interesse (famiglie, studenti partner) partecipano a questa attività.
- La scuola dà evidenza di azioni di miglioramento riguardo allo sviluppo dei processi. In particolare durante la fase di controllo annuale, in cui l'efficacia della gestione per processi è oggetto del Riesame della Direzione, sono individuati i possibili miglioramenti che principalmente tendono ad un loro snellimento. Un esempio di semplificazione è la consegna dei piani di lavoro dei docenti e delle schede di progetto in forma informatizzata.
- La scuola dà conto altresì di almeno sei processi in cui i miglioramenti risultano supportati dalla autovalutazione, dal Gruppo Innovazione e dall'analisi degli scostamenti tra i target e i risultati degli indicatori di efficienza ed efficacia dei processi stessi.
- Si dà anche evidenza di momenti di benchmarking con altre scuole del territorio sul controllo dei processi, sulla scelta di indicatori di efficacia e di efficienza, sulla descrizione e sulla mappatura dei processi.

Aree da migliorare

- Non si dà chiara evidenza delle modalità di allocazione delle risorse sui processi rispetto alla rilevanza del loro contributo ai fini strategici dell'Organizzazione.
- Non vi è chiara evidenza di come l'Istituto comunichi, misuri e riveda l'efficacia dei cambiamenti introdotti nei processi. Non si ha evidenza di modifica e cambiamenti dei processi per migliorarne efficienza ed efficacia.
- Non si ha evidenza di progettazione di cambiamenti di processo che consentano la realizzazione di servizi basati sul principio del punto unico di erogazione (sportelli unici).
- Le iniziative di benchmarking, che pure vengono dichiarate e in parte esemplificate, sembrano essere state limitate ad una generale forma di confronto in fase di adozione dei processi. Non si riportano recenti attività di benchmarking per guidare il miglioramento.
- Benché venga dichiarato che famiglie, studenti e altri portatori di interesse partecipano alla progettazione, allo sviluppo e al miglioramento dei processi, non si ha chiara evidenza delle modalità con cui sono direttamente coinvolti in queste attività, soprattutto riguardo ai Processi Chiave.
- Il monitoraggio sull'andamento di progetti/iniziative non trova riferimento nella divisione per processi.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 – 55**

CRITERIO 5: PROCESSI

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

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di un'adeguata propensione e di un'attenzione costante all'ascolto dei bisogni e delle attese della clientela e dei portatori di interesse, che si attua attraverso incontri, indagini conoscitive (apparentemente generali), tramite la somministrazione di questionari di aspettativa e soddisfazione, analisi dei reclami, analisi dei report delle aziende relativi agli stage fatti dagli allievi e i rapporti.
- Per rendere accessibili le informazioni ai portatori di interesse la scuola si è dotata di un nuovo sito web dal 1° Novembre 2010 grazie al lavoro di un team specifico che, in tempi brevi, ha sostituito un sito pregresso. Ai docenti e al personale ATA, che ha depositato la propria mail, la scuola invia, attraverso quel canale, comunicazioni periodiche.
- L'Istituto dà evidenza di aver definito, nel proprio SGQ, responsabilità e modalità per la segnalazione, il trattamento e la risoluzione dei reclami fatti dai clienti ma anche da parte del personale. In particolare esiste una specifica procedura gestionale (PG4) che ne regola il trattamento. Vengono comunque sempre prese in considerazione anche segnalazioni telefoniche o fatte direttamente alla DS, o ai componenti lo staff, da parte dei clienti.
- L'Istituto mostra di avere instaurato con l'esterno (CNR – Università– rete di scuole– aziende dei settori di studio – etc) specifici rapporti per progettare servizi di supporto al successo formativo dei suoi allievi favorendo altresì la loro interazione con il territorio. In particolare appaiono significative le partnership con il tessuto economico, con gli enti di formazione o con i poli di alta specializzazione. Gli input ricevuti in tali occasioni (indagini sugli studenti, valutazioni degli studenti in stage da parte delle aziende, progetti assistiti con Istituti di Ricerca) determinano ricadute positive sulla didattica.

Aree da migliorare

- Non si ha chiara evidenza di specifiche indagini, relativamente ai bisogni dell'utenza, riguardo alla comunicazione interna ed esterna al fine di individuare le aree critiche su cui poter intervenire con azioni di miglioramento.
- Non si ha chiara evidenza della presenza sistematica dei clienti (genitori, studenti) o di altri portatori d'interesse in ambiti di ricerca e studio (commissioni o quant'altro) della scuola per dare suggerimenti e contri-

buti innovativi finalizzati al miglioramento del servizio offerto o alla progettazione e allo sviluppo di fonti di informazioni o alla scelta di progetti e attività.

- I processi appaiono adeguatamente approntati e descritti ma gli indicatori sulla propensione della struttura all'ascolto dei portatori di interesse non lo sono altrettanto.
- Non vi è piena evidenza di come il processo venga diffuso all'interno dell'Istituto e di come venga misurato e migliorato attraverso un sistematico riesame dell'approccio.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **45 - 55**

CRITERIO 5: PROCESSI

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Punti di forza

- L'Istituto persegue l'innovazione dei processi. In particolare si dà evidenza di una significativa attenzione agli aspetti relativi all'innovazione nella didattica. In particolare dal 2003 l'Istituto ha organizzato corsi sul Cooperative Learning per cercare nuove forme di coinvolgimento e responsabilizzazione degli allievi. I percorsi di ricerca-azione sulla didattica laboratoriale per competenze costituiscono momenti di lavoro comune all'interno di una rete di scuole territoriali e sono stati adeguatamente presentati in pubblicazioni. Un esempio pratico è costituito dall'introduzione delle UFA (Unità Formative di Apprendimento).
- Si dà evidenza di alcune modalità di innovazione del processo di apprendimento con l'organizzazione di una didattica condivisa con gli studenti, quanto alle regole, tramite la ricerca di nuove forme di coinvolgimento e responsabilizzazione degli stessi. Ne costituisce un esempio il "contratto formativo" ideato per creare una piattaforma di regole di lavoro condivise, con l'obiettivo di potenziare la motivazione allo studio.
- La scuola dà conto del percorso procedurale, seguito durante gli audit previsti dalla ISO 9001, di cui l'Istituto ha Certificazione, per evidenziare gli aspetti relativi alle indagini sull'innovazione nell'analisi dei processi e alla possibilità di reperire idee innovative sia per il miglioramento dei processi, sia per migliorare prodotti e servizi anche da un punto di vista tecnologico, sia per dare nuovo impulso al modello di business (marketing), puntando anche al potenziamento delle attività di orientamento.
- L'Istituto cura i rapporti e le interazioni sociali con la comunità anche attraverso la realizzazione di corsi per adulti e la certificazione di lingua inglese.
- Un aspetto di innovazione può essere considerata la pubblicazione del Bilancio Sociale che permette alla scuola di comunicare con l'utenza e il territorio attraverso uno strumento che va oltre i puri aspetti economico-finanziari ed è in grado di mostrarne il volto etico.

Aree da migliorare

- Non si dà chiara evidenza di come clienti e portatori di interesse siano coinvolti nelle innovazioni di processo.
- Non si dà chiara evidenza di come l'Istituto renda disponibili e vada ad allocare le risorse necessarie per le innovazioni di processo, in particolare

non è evidente se si definiscano delle priorità e se siano definiti i criteri di tali priorità.

- Non vi è chiara evidenza di come i processi di innovazione vengano condivisi e diffusi all'interno dell'organizzazione.
- Non si dà evidenza di come l'Istituto si sia organizzato per identificare, analizzare e superare gli eventuali ostacoli dell'innovazione.
- Non si ha chiara evidenza di una fase di analisi critica delle varie azioni di miglioramento messe in atto dall'Istituto per verificarne il risultato e conseguentemente l'efficacia.
- A parte gli aspetti legati alla didattica, per i quali esiste anche un momento di benchmarking, non si ha evidenza di confronti con altre organizzazioni per apprendere attivamente dalle loro innovazioni.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **35 – 45**

CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

Punti di forza

- L'istituto conduce regolarmente indagini sulle aspettative e la soddisfazione di famiglie e studenti e presenta quindi il trend dei risultati sugli ultimi tre anni. La scuola ha deciso di considerare il dato relativo alle aspettative di genitori, studenti, docenti e personale ATA, quale obiettivo da raggiungere nei vari risultati di soddisfazione.
- Si ha evidenza di un risultato positivo, su tre anni, per quanto riguarda il questionario relativo a "Prodotti e Servizi". Cresce la soddisfazione, ma cala l'aspettativa.
- Per quanto riguarda gli studenti si nota un trend positivo, su tre anni, relativamente all'"Immagine complessiva dell'Istituzione", al "Coinvolgimento e partecipazione", a "Prodotti e servizi". Cresce o si conferma la soddisfazione, ma cala l'aspettativa.
- Crescono i dati relativi agli incontri di orientamento, per le scuole di 1° grado, su tre anni. Il 97% degli studenti ritiene che le informazioni ricevute nella fase di orientamento siano state sufficienti. Cambiano un po' i dati numerici, su tre anni, relativi alle motivazioni che hanno determinato la scelta della scuola, ma quelle più significative mantengono buoni livelli.
- La scuola, che analizza l'andamento degli indicatori, per migliorare i trend negativi, di cui in alcuni casi spiega la causa, propone azioni di miglioramento conseguenti agli esiti delle misurazioni.

Aree da migliorare

- In generale i trend sono stazionari e presentano progressi poco significativi. Non appare chiara l'analisi congiunta aspettativa-soddisfazione dei genitori e neppure quella degli studenti. Inoltre i valori rilevati nei grafici relativi a "Immagine complessiva Istituzione Scolastica – studenti e famiglie", "Coinvolgimento e partecipazione – studenti e famiglie" e "Prodotti e Servizi – studenti" vedono il dato medio dell'aspettativa superiore a quello della soddisfazione.
- I dati presentati sono piuttosto limitati e non coprono adeguatamente le aree pertinenti. Ad esempio non sono stati rilevati i dati relativi all'accessibilità dei clienti alla struttura. La segmentazione dei dati appare carente. Ad esempio non si ha l'indicazione del numero degli intervistati né il numero delle risposte restituite.

- Pur tenendo conto del fatto che la scuola ha deciso di considerare il dato dell'aspettativa come obiettivo da raggiungere per le indagini sulla soddisfazione, si deve rilevare che manca l'indicazione degli obiettivi relativi agli altri dati raccolti. Vari obiettivi inoltre non sono stati raggiunti.
- Non si ha evidenza di confronti con altre organizzazioni della stessa specie, né con dati relativi a medie regionali o nazionali.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **25 – 35**

CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Punti di forza

- Calano, su tre anni, sia le richieste di riorientamento e di rimotivazione degli allievi richieste dalla scuola, sia quelle richieste dai genitori.
- Aumentano, su tre anni, le ore di formazione del personale dedicate alla "efficace gestione delle relazioni coi cittadini".
- Si dà indicazione di una sistematica raccolta di altri dati che non vengono presentati, ma che sono reperibili nel "Cruscotto" della scuola.
- I trend (su quattro anni) dei reclami e dell'accesso al sito internet dell'Istituto sono positivi e gli obiettivi sono stati raggiunti.

Aree da migliorare

- Non è presentato un approccio strutturato che riporti la batteria di indicatori definiti rispetto a delle aree individuate con indicazione di: copertura, trend, confronto con obiettivi, confronto con altri.
- Il grado di copertura presentato appare molto ridotto rispetto alle aree contemplate dal modello CAF. Non si ha indicazione di obiettivi interni programmati con cui poter fare dei raffronti. In particolare ciò vale per alcuni dati riportati (attività di riorientamento, revisioni carta servizi, etc) che non riportano gli obiettivi fissati.
- Non si ha evidenza di confronti con altre realtà scolastiche né con dati relativi a medie regionali o nazionali.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **20 – 30**

CRITERIO 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

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

Punti di forza

- Si dà evidenza dell'esistenza di un sistema strutturale di misurazione del coinvolgimento nell'organizzazione sia del personale ATA che dei docenti (indagini di clima, di aspettativa, di soddisfazione, riconoscimenti all'impegno individuale). L'istituto, attraverso l'analisi degli indicatori, presenta quindi i trend dei risultati sugli ultimi tre anni. Si dà atto che la scuola ha indicato nel dato relativo alle aspettative del personale l'obiettivo da raggiungere.
- Il Dirigente scolastico conduce, anche se solo da due anni, indagini sul proprio ruolo e su quello dello staff.
- I valori medi rilevati relativamente a "Immagine complessiva dell'Istituzione Scolastica", "Coinvolgimento nell'Istituzione Scolastica e nella sua Missione dei docenti", "Clima negli ambienti di lavoro" per personale ATA e docenti, risultano stabilmente positivi.
- Il valore medio incrociato dell'Analisi congiunta aspettativa/soddisfazione del personale docente risulta in gran parte positivo, ma non è possibile fare confronti con altri anni.
- Si dà giustificazione al fatto che non sia stato attuato alcun raffronto con altre scuole a causa delle differenze di questionari usati. La DS sta contattando altre scuole per unificare i questionari.

Aree da migliorare

- Il dato relativo all'indagine sulla leadership mostra, da un anno all'altro, un incremento delle aree da migliorare rispetto ai punti di forza.
- Il dato relativo al raffronto aspettativa/soddisfazione per il personale ATA della leadership dell'Istituto risulta piuttosto carente. Il dato non è poi raffrontabile con altri anni.
- Pur essendo il valore medio incrociato dell'Analisi congiunta aspettativa/soddisfazione del personale ATA in molti punti di buon livello, si notano molte aree critiche e al di sotto della sufficienza. Il dato non è poi raffrontabile con altri anni.
- Il dato relativo al raffronto aspettativa/soddisfazione per il personale docente della leadership dell'Istituto risulta piuttosto carente, anche se mi-

giore di quello del personale ATA. Il dato non è poi raffrontabile con altri anni.

- Il dato relativo alla soddisfazione per il "Coinvolgimento nell'Istituzione Scolastica e nella sua Missione" del personale ATA, pur risultando in leggero incremento, non ha ancora recuperato quanto perso nell'anno 2008/2009, e il gap con il dato relativo all'aspettativa si sta allargando.
- I dati sull'"Immagine complessiva dell'Istituzione Scolastica", e sui "Riconoscimenti all'impegno individuale e di gruppo" del personale ATA risultano in crescita per l'aspettativa e in diminuzione per la soddisfazione, determinando così un allargamento del gap. Il dato relativo all'"Approccio dell'Istituzione Scolastica all'innovazione" dei docenti, risulta in calo nella soddisfazione con conseguente aumento del gap con le aspettative.
- Risultano negativi anche i dati relativi al raffronto tra aspettative e soddisfazione, sia per docenti, sia per personale ATA, per quanto riguarda "Strategie, gestione risorse umane, conoscenza ob." dell'Istituzione scolastica. Il gap negativo è piuttosto elevato.
- La copertura delle aree pertinenti, pur essendo i dati presentati più ampi di quelli del Criterio 6, non è ancora adeguata.
- Non si dà evidenza di confronti con altre realtà scolastiche. (anche se se ne dà giustificazione a causa della diversità dei questionari utilizzati). Per cui i dati presentati non sono confrontabili con altre amministrazioni ma solo tra personale appartenente a organici diversi (ATA e docenti).
- Alcuni trend sono negativi o presentano progressi poco significativi.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **20 – 30**

CRITERIO 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

7.2. Gli indicatori di risultato del personale

Punti di forza

- La scuola utilizza alcuni indicatori per verificare obiettivi e trend di risultato del personale. In particolare vengono monitorate le assenze dei docenti e del personale ATA, gli utenti registrati nella Rete Didattica di PC, il quantitativo di personale aderente alle comunicazioni via e-mail, il numero di partecipanti ai corsi di formazione interni e la relativa valutazione, le aspettative e il grado di soddisfazione dei docenti per il rapporto di collaborazione con le famiglie, la percentuale di docenti partecipanti ai Collegi Docenti, la quantità di proposte di innovazione e i riconoscimenti al personale.
- Vari risultati sono positivi e i trend appaiono in crescita su tre anni. In particolare sono positivi i risultati relativi al numero di utenti registrati nella Rete Didattica PC, la quantità di iscrizioni del personale alle comunicazioni via e-mail, la partecipazione dei docenti al Collegio Docenti, che si attesta intorno al 90% e la realizzazione delle proposte di innovazione, pressoché il 100%. Anche i riconoscimenti al personale sono in crescita su tre anni.

Aree da migliorare

- Vari risultati presentati mostrano trend negativi (numero partecipanti ai corsi di formazione interni) e alcuni obiettivi non sono stati raggiunti (Gap elevato tra aspettativa e soddisfazione dei docenti relativamente al rapporto di collaborazione con le famiglie).
- Non si dà evidenza in vari casi (utenti registrati, valutazione corsi di formazione) di obiettivi interni con cui i dati possano essere raffrontati.
- Non si dà evidenza di una copertura adeguata delle aree pertinenti contemplate dal modello CAF.
- Non si dà evidenza di confronti con altre realtà scolastiche.
- I dati esposti risultano di difficile lettura e in alcuni casi si tratta di monitoraggio su periodi troppo limitati per rappresentare un trend (come nel caso delle assenze del personale).
- Le performance esposte non sempre sono adeguatamente spiegate. In merito alle assenze del personale mancano i dati riferiti agli anni prece-

denti e se si considera lo stesso mese di anni diversi (settembre 2009/2010-ottobre 2009/2010) si nota un incremento delle assenze

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **20 - 30**

CRITERIO 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Punti di forza

- L'Istituto dà evidenza di alcuni premi e riconoscimenti conseguiti in vari ambiti.
- Le occasioni di visibilità nel territorio sono state elencate all'interno del Bilancio Sociale.
- La scuola dà evidenza di misurare la percentuale di allievi che hanno trovato un'occupazione generica o un'occupazione coerente con i contenuti del corso.
- Viene altresì misurato il dato relativo al numero di partecipanti ai corsi ECDL delle ultime 5 sessioni (ultimi due anni), con la percentuale di quanti hanno superato l'esame. I dati sono pressoché stabili.
- La scuola ospita nella sua palestra attività sportive serali per 4 ore settimanali.

Aree da migliorare

- Le considerazioni fornite riguardo all'Educazione ambientale non specificano le relazioni tra approcci ed effetti, né il grado di copertura delle attività. Non indicano dati misurabili e confrontabili con obiettivi interni o con altre realtà scolastiche (best in class).
- La copertura dei dati forniti è molto limitata rispetto alle aree pertinenti previste dal Modello CAF.
- Non si ha evidenza di obiettivi programmati né di indicazioni relative ad attività di benchmarking.
- Non sono presentati risultati relativamente alla percezione da parte della comunità in cui la scuola opera.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **25 – 35**

CRITERIO 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETÀ

8.2. Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Punti di forza

- Si dà conto di una serie di contatti costanti e diversificati con autorità e rappresentanti della comunità, attraverso una rete di relazioni tra l'Istituto e il territorio (descritta in modo diffuso nell'applicazione) sia a livello socio-politico che economico.
- L'Istituto ha rilevato alcuni elementi e dati (sostegno alunni stranieri, consulenza CIC, articoli di giornale che la riguardano, iscritti ai corsi PET ESOL e FIRST ESOL etc.) coerenti con il sottocriterio. In particolare:
 1. La scuola dà conto di un numero medio annuo di articoli che compaiono sui giornali locali che la riguardano.
 2. Il numero di allievi stranieri iscritti all'Istituto risulta in crescita su tre anni, come in crescita risulta l'impegno della scuola per quanto riguarda le ore di docenza dedicate al loro sostegno.
 3. Nell'arco di tre anni risulta in crescita il numero di iscritti ai corsi per il conseguimento del PET ESOL e del FIRST ESOL, così come in crescita risulta il numero di coloro che hanno superato l'esame.
 4. La scuola dà evidenza di dedicare annualmente delle giornate per la presentazione al territorio della sua offerta formativa con un numero crescente di volantini distribuiti e un numero stabile di giornate di open day.
 5. Risulta crescente il numero di genitori e studenti che, nell'arco di tre anni, hanno contattato il Centro Informazione e Consulenza (CIC) della scuola.

Aree da migliorare

- La scuola non dà evidenza di obiettivi relativi al numero medio annuo di articoli che compaiono sui giornali locali che la riguardano né di confronti con altre realtà scolastiche, né di variazioni nel tempo.
- Non esistono dati relativi ad attività per preservare e sostenere le risorse (uso di materiale riciclato, riduzione nel tempo dell'uso di energia elettrica, acqua etc.).
- La copertura dei dati raccolti è piuttosto limitata rispetto alle aree pertinenti previste dal Modello CAF.

- Non si dà evidenza di obiettivi programmati né di confronti con altre organizzazioni.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **20 – 30**

CRITERIO 9: RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

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

Punti di forza

- I risultati esposti, pur non essendo esaustivi, sono pertinenti. Alcuni trend (accesso all'università, autovalutazione) sono positivi e alcuni obiettivi sono stati raggiunti. La scuola dà evidenza di una graduale crescita nelle iscrizioni nell'arco degli ultimi quattro anni. I dati relativi al valore aggiunto dal momento dell'iscrizione al primo anno al momento dell'uscita dal biennio mostrano buoni risultati, ma riguardano solo l'anno scolastico 2008/2009.
- L'Istituto mostra un'attenzione specifica a garantire agli studenti occasioni di confronto della loro preparazione con quella ottenuta da colleghi presso altre scuole, utilizzando la partecipazione a gare/concorsi di cui si dà evidenza.
- Pur diminuendo i capitali a disposizione, a causa dei tagli operati dal MIUR, l'Istituto mantiene un certo impegno di spesa per i progetti della scuola. I costi per studente diminuiscono e si mantengono nei limiti degli obiettivi stabiliti.
- La scuola mostra dati forniti dall'università, tutti positivi nell'arco di sei anni, relativi alla riuscita degli studenti della Scuola nel passaggio dall'Istituto all'Università, concernenti test d'ingresso, ritiri dall'Università e studenti fuori corso, raffrontati con quelli delle altre Facoltà e con quelli delle altre scuole regionali. I dati, pur non recenti, sembrano confermare, anche per il raffronto con altre scuole della stessa tipologia, la validità del progetto didattico.
- L'autovalutazione attuata dall'Istituto nell'arco di tre anni (2009 -2010 - 2011) mostra un costante progresso sia in termini di punteggio (solo dei fattori), sia per quanto riguarda la rilevazione dei Punti di Forza (in aumento) e la rilevazione delle Aree di Miglioramento (in diminuzione).

Aree da migliorare

- Non si ha evidenza di dati segmentati relativi agli studenti iscritti ai vari corsi di studio e alle loro variazioni nel tempo.

- Non si ha evidenza di dati relativi al successo e all'insuccesso scolastico segmentati per anno e tipologia di corsi (promozioni – debiti – bocciature).
- Pur avendo la scuola partecipato a Premi Qualità e procedure di Certificazione (ISO 9001), si presentano solo dei dati di autovalutazione.
- Non si ha evidenza di particolari dati di risparmio o di risultati conseguiti al minor costo possibile.
- A parte alcuni obiettivi relativi al costo medio per ogni studente, non si ha evidenza di obiettivi interni programmati per gli anni passati o per gli anni a venire relativi alle performance chiave dell'Istituto.
- Alcuni dati presentati (rilevazione apprendimenti, gare e premi) non presentano il trend sui tre anni. Alcuni trend (Aspettativa – Soddisfazione ATA, Docenti, Famiglie, Studenti) non sono positivi o risultano in calo (Numero di Audit interni).
- Non si hanno risultati relativi ad attività di benchmarking con altre realtà scolastiche né dati di confronto con rilevazioni regionali, nazionali o internazionali.
- Alcuni indicatori sono espressi in numeri assoluti, rendendo difficoltosa la corretta interpretazione del trend e non permettono di verificare pienamente il legame causa effetto con gli approcci attuati
- La copertura dei dati forniti è piuttosto limitata rispetto alle aree di pertinenza previste dal Modello CAF.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **25 – 35**

CRITERIO 9: RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

9.2. I risultati interni

Punti di forza

- L'Istituto, che mostra un'attenzione particolare alla misurazione del gradimento dei principali portatori di interesse, dà evidenza di aver raccolto dati positivi relativi alle partnership con le aziende presso le quali gli studenti realizzano stage o percorsi in alternanza scuola lavoro:

1. ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

26 aziende coinvolte a.s. 2008/2009

2. STAGE ESTIVI

Coinvolte 70 aziende elettroniche – 80 aziende informatiche a.s. 2008/2009

3. IFTS – SOGGETTI COINVOLTI – AZIENDE COINVOLTE

Dati in crescita dal 1998/1999 al 2008/2009

4. SODDISFAZIONE STUDENTI SEGMENTATA PER AREE

Molti dati risultano in crescita su tre anni.

- Alcuni indicatori di performance presentano il trend sui tre anni e l'andamento è positivo. Il target è stato raggiunto per la maggior parte delle aree riportate.
- Vengono elencati gli impegni laboratoriali nei piani di studio (a.s. 2009/2010). 15 laboratori e 1 Laboratorio Multimediale. Gli studenti usano i laboratori per un numero di ore maggiore di quello previsto dal piano di studi.
- La scuola riporta i risultati degli audit interni. Le NON CONFORMITA' rilevate diminuiscono nel tempo.
- Gli indicatori presentati relativi al "Cruscotto" della Scuola mostrano risultati in gran parte in linea o superiori agli obiettivi programmati.
- Il dato relativo a "PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE DELLA PERSONA" mostra un'ampia e utile elencazione di Attività, Progetti, Laboratori e Servizi attinenti al conseguimento dell'obiettivo, ma non dà indicazione di alcun obiettivo finanziario interno programmato dalla scuola nel tempo.
- L'Istituto fornisce dati sempre positivi, e senza alcun rilievo da parte degli organi di controllo, relativamente a Ispezioni Finanziarie e Rendicontazioni annuali. Sono presenti dati su alcuni risultati finanziari, sul rendiconto consuntivo, sui fondi utilizzati per attività e progetti diversi e i dati sulle spese di aggiornamento del personale. In un periodo di tagli dei finanziamenti statali si dà evidenza di un trend positivo degli strumenti fi-

nanziari non istituzionali a disposizione della scuola. Si dà altresì evidenza di una concentrazione della spesa sugli obiettivi strategici (75,88%).

Aree da migliorare

- L'Istituto dà evidenza di aver raccolto dati non pienamente positivi relativamente a:
 - 1. ASPETTATIVA – SODDISFAZIONE GENERALE DOCENTI - ATA – STUDENTI – GENITORI**
Il divario negativo tra aspettativa e soddisfazione si presenta stabilmente in tutte le categorie di persone portatrici di interesse.
- Non tutti i trend dei dati presentati sono positivi e alcuni non riportano gli obiettivi programmati. I dati disponibili non sempre permettono di verificare pienamente il legame causa effetto con gli approcci attuati (ad esempio "Progetti rivolti alle eccellenze" – "Indice di gradimento delle aziende" etc.)
- I dati relativi ai laboratori non sono confrontabili né con dati provenienti da altre scuole, né con obiettivi programmati interni né con dati di altri anni scolastici.
- Gli audit interni risultano in calo nel triennio 2007 / 2010.
- I dati finanziari (a parte quello relativo a finanziamenti e contributi non istituzionali) sono forniti con riferimento a un solo anno (2008/2009), rendendo impossibile un confronto con altri anni scolastici. Anche per il dato relativo a "PROMOZIONE E VALORIZZAZIONE DELLA PERSONA" non è possibile alcun raffronto (tra l'altro non si dà indicazione dell'anno a cui si riferisce).
- Pur risultando superiori agli obiettivi programmati anno su anno, le spese per l'aggiornamento del personale globalmente tendono a diminuire in percentuale rispetto al totale della spesa per il personale.
- Non si ha chiara evidenza di successi ottenuti grazie a miglioramenti e innovazioni nelle strategie organizzative, nelle strutture o nei processi.
- Non si ha una piena copertura delle aree pertinenti previste dal Modello CAF.
- Non si ha evidenza di dati relativi ad attività di confronto e di benchmarking con altre scuole, né di una programmazione sistematica degli obiettivi.

Punteggio complessivo (in fasce % di 10 in 10): **15 – 25**