

# Rapporto DI AUTOVALUTAZIONE

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

## Presentazione dell'Amministrazione

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

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

## Presentazione del processo di autovalutazione svolto

In massimo una pagina descrivere le modalità attraverso le quali:

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

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

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

## **Critero 1: Leadership**

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

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

Esempi:

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

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

- Presenza mission, vision e valori (nel P.T.O.F.)
- Condivisione nelle riunioni degli organi collegiali
- Modalità di diffusione con codici QR di mission, vision e valori negli stakeholders

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

- Difficoltà di mettere a fuoco le informazioni dato l’alto numero di comunicazioni necessarie per il funzionamento dell’istituzione
- La comunicazione si articola con difficoltà nell’ambito di processi complessi

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

- Introdurre nel sito un contatore di visite/accessi
- Adottare uno strumento di conferma di apertura e consultazione dei documenti fondamentali
- Fare una verifica a campione con un questionario in cui si sonda se i destinatari hanno letto i vari documenti fondamentali.

## *Evidenze*

- documento Aggiornamento P.T.O.F. pp. 9-10
- P.T.O.F. sintetico pp. 6 -7
- verbale del Collegio del 04.09.2018.

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	65



## **Criterio 1: Leadership**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### *Punti di forza*

- Responsabilità, compiti e competenze ben definiti, condivisi, resi pubblici attraverso Piano delle attività e dei progetti del P.T.O.F.
- Organigramma ben definito e pubblicizzato

- Utilizzo sistematico di sistemi di qualità e di valutazione d'Istituto: nello specifico SNV e CAF (utilizzato anche per Agenzia Formativa)

### *Aree da migliorare*

- Adozione sistemi di insieme per valutare efficacia strategie e azioni della scuola

### *Idee per il miglioramento*

- Elaborazione da parte del Gruppo di Autovalutazione (che lavora al CAF e a SNV), in collaborazione con il Coordinatore del P.T.O.F., di un foglio di calcolo di sintesi di tutte le attività della scuola, confrontando obiettivi prefissati con risultati raggiunti, sulla base dei costi in termini di risorse umane

### *Evidenze*

- Documento aggiornamento P.T.O.F., sezioni 5, 6, 8
- P.T.O.F. sintetico pp. 9, 10, 11
- Documento "Pt\_7\_odg\_SNV-CAF\_-\_Collegio\_docenti\_19.06.2017" (sintesi dei Piani di miglioramento di SNV e CAF)

### **Punteggio**

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



## **Critero 1: Leadership**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### *Punti di forza*

- Il DS e lo staff si comporta in modo coerente con gli obiettivi e i valori della scuola, agendo come modello di ruolo
- Trasparenza informazione, garantita da sito della scuola e riunioni organi collegiali
- Equa e trasparente attribuzione e retribuzione dei compiti

#### *Aree da migliorare*

- Necessità di ampliare il middle management della scuola e di stimolare il personale a rivestire ruoli strategici per la scuola

#### *Idee per il miglioramento*

- Organizzare una formazione specifica e mirata per le aree strategiche della scuola, in modo da stimolare il personale a candidarsi per coordinare le attività in cui queste si traducono



## Evidenze

- Criteri Comitato di valutazione docenti
- Questionari Customer satisfaction
- P.T.O.F. – Parte su Organizzazione interna – Organigramma, p. 15; Organizzazione interna, che inizia a p. 55

## Punteggio

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



## **Critero 1: Leadership**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### *Punti di forza*

- L'Istituto, attraverso il P.T.O.F., come previsto dalla normativa, definisce e diffonde all'interno e all'esterno dell'istituzione scolastica la propria identità culturale e progettuale ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa ed organizzativa che adotta nell'ambito della propria autonomia
- Nell'elaborazione del P.T.O.F. si attivano rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio
- I questionari *customer satisfaction* contribuiscono a verificare annualmente la soddisfazione degli stakeholders

#### *Aree da migliorare*

- Difficoltà a coinvolgere in modo realmente efficace e concreto gli stakeholders nelle politiche della scuola

## Idee per il miglioramento

- Individuare e programmare una strategia sistematica di promozione dei prodotti/servizi erogati, attraverso eventi che coinvolgono rappresentanti degli *stakeholders*, interni ed esterni

## Evidenze

- Questionari *Customer satisfaction* (parte dedicata ad Enti/Aziende)
- P.T.O.F. – Parti 2. Presentazione dell’Istituto, che inizia a p. 5; 3. Identità dell’Istituto, che inizia a p. 9 (vedere soprattutto “Mandato istituzionale”, “Vision, Missione, Valori”, “Principali aree strategiche di intervento connesse alla missione e per ciascuna di esse gli out come previsti”; 14. Metodologia seguita per l’elaborazione del P.T.O.F., che inizia a p. 100
- RAV di SNV, parte 3B.7 Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie, Subarea: Collaborazione con il territorio, pp. 135-143
- Progetto Alternanza Scuola-Lavoro
- Intervista al DS, punto 1.4

## Punteggio

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



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### *Punti di forza*

- Contatti con stakeholders in fase di elaborazione del P.T.O.F., di progettazione delle attività di alternanza
- Utilizzo sistematico questionari di customer satisfaction

#### *Aree da migliorare*

- Leggere in anticipo i bisogni del territorio e degli stakeholders per dare risposta a questi in termini di offerta formativa

#### *Idee per il miglioramento*

- Organizzare incontri periodici con le associazioni di categoria del territorio in modo da poter utilizzare la flessibilità e l'autonomia didattica per curvare il curricolo in base ai reali bisogni presenti e futuri del territorio

#### **Evidenze**

- Questionari *Customer satisfaction*
- P.T.O.F. – Metodologia seguita per l'elaborazione del P.T.O.F., che inizia a p. 100
- Intervista al DS, punto 2.1
- Riepilogo questionario alternanza scuola lavoro a.s. 2017/2018.

#### **Punteggio**

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>60</b>
------------------------------	-----------

<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>60</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>50</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>50</i></b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b><i>55</i></b>



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### *Punti di forza*

- Chiara definizione obiettivi strategici e obiettivi operativi coerenti con la missione, la visione e i valori dell'istituzione
- Rapporti costanti con i portatori di interesse

#### *Aree da migliorare*

- Rendere più dinamiche le politiche e le strategie, in modo da poterle curare in base ai bisogni dei portatori di interesse/territorio e le risorse disponibili
- 

#### *Idee per il miglioramento*

- Organizzare incontri periodici con le associazioni di categoria del territorio in modo da poter utilizzare la flessibilità e l'autonomia didattica per curare il curriculum in base ai reali bisogni presenti e futuri del territorio

## Evidenze

- Questionari *Customer satisfaction*
- P.T.O.F. – Parte su Obiettivi strategici, p. 24, e Obiettivi operativi, che inizia a p. 24: queste parti ci danno un'idea chiara sulle politiche e le strategie della scuola
- Intervista al DS – punto 2.2
- Rendicontazione sociale.

## Punteggio

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



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### Esempi

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

#### *Punti di forza*

- Obiettivi strategici e operativi vengono tradotti in attività collegate ai processi chiave e sono sintetizzati in uno Schema delle attività del P.T.O.F., aggiornato annualmente
- Compiti e incarichi legati agli obiettivi strategici e operativi sono chiari e comunicati attraverso l'organigramma e lo Schema delle attività contenuti del P.T.O.F.

#### *Aree da migliorare*

- Migliorare la capacità di analizzare i benefici delle azioni messe in atto

#### *Idee per il miglioramento*

- Sviluppare un metodo (attraverso la costruzione di un foglio di calcolo o analisi SWOT) per misurare la performance dell'istituto a tutti i livelli, stabilendo il rapporto risorse/output e output/outcome

#### **Evidenze**

- P.T.O.F. – Parte su Obiettivi strategici, p. 24, e Obiettivi operativi, che inizia a p. 24: politiche e delle strategie della scuola
- Intervista al DS – punto 2.3



- Attività P.T.O.F.: da queste si capisce come gli Obiettivi strategici e gli Obiettivi operativi del P.T.O.F. si articolano e si concretizzano in attività
- Piani di miglioramento di SNV e CAF: si consiglia di consultare la versione sintetica inserita nel P.T.O.F. (6.1 Il Piano di miglioramento 2015/2018) alle pp. 21-23; da questi si evince l'impegno della scuola per migliorare le criticità.

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>40</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>40</b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b>50</b>



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

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

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

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

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

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

- Stimolo all'innovazione continua
- Stimolo a favorire i cambiamenti che portano alla modernizzazione e all'innovazione (PNSD)

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

- Necessità di attuare concretamente la diffusione dell'innovazione in tutti i livelli dell'organizzazione e in tutti gli indirizzi scolastici in modo uniforme

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

- Valutare in termini numerici e con evidenze i risultati raggiunti grazie all'innovazione in base agli obiettivi strategici

## Evidenze

- Intervista al DS – punto 2.4
- P.T.O.F. – Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99
- Piano Triennale di Intervento PNSD
- Organigramma PNSD
- Questionari Customer Satisfaction: parti dedicate a innovazione digitale, che fanno capire come la scuola pianifichi i processi di modernizzazione e innovazione consultando gli stakeholders.

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>40</i></b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b><i>40</i></b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b><i>60</i></b>





### **Critério 3: Personale**

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

##### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

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

### Punti di forza

- La Funzione Strumentale dedicata alla Formazione e allo sviluppo delle risorse umane consente di interpretare i bisogni formativi e dare risposta a questi
- La scuola stimola il personale nello sviluppo e nell'utilizzo delle nuove tecnologie, offrendo le opportunità di formazione

### Aree da migliorare

- Necessità di ampliare il numero di docenti che svolgono compiti organizzativi nelle aree strategiche per la scuola

### Idee per il miglioramento

- Promuovere, attraverso la trasparenza e la pubblicità, ma anche una formazione specifica, l'assunzione di responsabilità nello svolgimento di compiti organizzativi nelle aree strategiche per la scuola

### Evidenze

Intervista al DS – punto 3.1

P.T.O.F. – Parte 11. Fabbisogno risorse umane, che inizia a p. 74 (ci fa capire come la scuola pianifichi il fabbisogno di docenti e personale ATA in base alle esigenze concrete date da parametri come numero di studenti iscritti, numero studenti disabili, numero plessi...); Parte su Fabbisogno dei posti per il potenziamento dell'offerta formativa, che inizia a p. 78 (ci fa capire come la scuola destini le risorse del potenziamento in base alle esigenze specifiche, legate alle politiche/strategie; Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99: vedere le iniziative di formazione

Comunicazione interna n. 21 del 25.09.2018 con oggetto: Piano di formazione a.s. 2018-2019 (ci fa capire le procedure seguite dalla scuola per selezionare e organizzare le proposte formative)

Questionari Customer Satisfaction: vedere parti dedicate a soddisfazione docenti

### Punteggio

<b>Punteggio plan</b>	<b>80</b>
<b>Punteggio do</b>	<b>60</b>

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



## **Critério 3: Personale**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- La scuola, richiede i curriculum vitae a tutto il personale, per avere a disposizione una mappa dettagliata e aggiornata delle competenze e dei titoli
- La scuola investe molto, da alcuni anni, sulla formazione sulle nuove tecnologie applicate alla didattica

#### **Aree da migliorare**

- Carezza di una formazione specifica del personale sulle competenze di carattere organizzativo, per favorire il ricambio e l'avvicendamento nello svolgimento di ruoli organizzativi

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

- Prevedere una formazione specifica del personale sulle competenze di carattere organizzativo, in modo da dare a coloro che sono interessati a rivestire ruoli apicali e organizzativi competenze coerenti e idonee

#### **Evidenze**

Intervista al DS – punto 3.2

P.T.O.F. – Parte 13. Piano di formazione, pp. 91-99

Comunicazione interna n. 35 del 06.10.2016 con oggetto: ricognizione competenze docenti (invio quella del 2016, ma la comunicazione viene inviata ogni a.s.; ci fa capire come la scuola rilevi le



competenze dei docenti per assegnare loro incarichi e compiti specifici e mirati)

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	65



## **Critério 3: Personale**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- Comunicazione trasparente, tramite sito e occasioni collegiali di condivisione di informazioni, documenti, obiettivi, risultati
- Annualmente vengono condotte indagini sul personale (questionari di customer satisfaction), i cui risultati (in sintesi grafica) vengono condivisi nel Collegio docenti e pubblicate sul sito

#### *Aree da migliorare*

- Necessità di analizzare approfonditamente i risultati emersi dalle indagini sul personale per tradurli in obiettivi di miglioramento concreti

#### *Idee per il miglioramento*

- Creare un gruppo di lavoro guidato dal DS che analizzi i risultati delle indagini sulla soddisfazione e verifichi che questi siano tenuti nel giusto conto in sede di autovalutazione e miglioramento

#### **Evidenze**

Intervista al DS – punto 3.3

P.T.O.F. – Parte 10. Rendicontazione e valutazione risultati, che inizia a p. 69 (in cui si spiega in che cosa consistono e a che cosa servono le Schede di progettazione, monitoraggio, valutazione, che rappresentano uno spazio progettuale, ma anche di presa in carico di un'attività, con le relative responsabilità che comporta, e di proposta da parte del docente)

Verbali Consigli di indirizzo, che costituiscono un'occasione più diretta di confronto, dialogo e motivazione da parte del DS

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	65



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- Rapporti consolidati e sistematici con una rete ampia e diversificata di partner
- Numerosi accordi formalizzati con i partner

#### **Aree da migliorare**

- Mancanza di un concreto coinvolgimento dei partner negli aspetti della scuola, che si traduca in suggerimenti con ricadute sull'offerta formativa

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

- Creare con cadenza triennale (in coincidenza con i cicli del P.T.O.F.) tavoli tecnici di lavoro e di suggerimento con il coinvolgimento dei partner più rappresentativi

#### **Evidenze**

Intervista al DS – punto 4.1

P.T.O.F. – Parte 2. Presentazione dell’Istituto, che inizia a p. 5 e in cui c’è una sintesi delle principali convenzioni, protocolli di intesa, accordi di rete

Scheda valutazione azienda, utilizzata nell’ambito dell’Alternanza scuola-lavoro per stabilire se il partner è più o meno disponibile a collaborare e con quali caratteristiche

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b><i>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</i></b>	<b>65</b>



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- Sito web della scuola, ben strutturato e costantemente aggiornato
- Spazio dato a studenti e famiglie, attraverso riunioni di carattere collegiale

#### **Aree da migliorare**

- Mancanza di un sistema formalizzato per raccogliere suggerimenti e reclami di studenti e famiglie

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

- Creazione di un sistema formalizzato per raccogliere suggerimenti e reclami di studenti e famiglie ed elaborare le informazioni così ottenute

#### **Evidenze**

Questionari *Customer satisfaction* (perché costituiscono uno strumento per indagare i bisogni dei cittadini/clienti e dare, successivamente, risposta a questi)

Intervista al DS – punto 4.2

Rendicontazione sociale (della rendicontazione mando una bozza; più che leggere le varie parti, è utile in senso generale, perché costituisce lo strumento più concreto ed evidente per informare i cittadini/clienti sulle attività della scuola)

Comunicazione interna su Elezioni rappresentanti dei genitori nei Consigli di classe (è solo un esempio, fra i tanti disponibili, dell'impegno della scuola per il coinvolgimento di una parte degli stakeholders nelle attività della scuola)

## Punteggio

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



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- Trasparenza finanziaria e dei bilanci

#### **Aree da migliorare**

- Manca una rilettura di insieme delle analisi dei costi/benefici di tutte le attività e dei progetti dell'Istituto (fatta attraverso le schede di valutazione finale delle attività/funzioni del P.T.O.F.)

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

- Fare una sintesi annuale dei risultati delle schede di valutazione finale delle attività/funzioni del P.T.O.F. tramite un foglio di calcolo

#### **Evidenze**

Intervista al DS – punto 4.3



## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>50</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	65



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

*Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- Sito web continuamente aggiornato e funzionale

#### **Aree da migliorare**

- Difficoltà di articolazione della comunicazione nell'ambito di processi complessi

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

- Elaborazione di un piano complessivo, con obiettivi, raggiungibili, verificabili e riprogrammabili, che consentirebbe di distinguere l'informazione dalla comunicazione vera e propria

#### **Evidenze**

Questionari *Customer satisfaction* (parti legate alla soddisfazione per la comunicazione)

Intervista al DS – punto 4.4

Feedback report CAF 2017 (è la relazione che ci è stata riconsegnata dai valutatori esterni e in cui si descrivono le aree di maggiore criticità della nostra scuola), Sezione 1: commenti (fra le Aree da migliorare si indica la comunicazione come un elemento di criticità; fra i Suggerimenti si danno indicazioni pratiche per il miglioramento)

#### **Punteggio**

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>50</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>70</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>30</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>30</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	<b>45</b>



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- Attenzione alle nuove tecnologie, che vengono applicate a tutti campi dei processi e della didattica

#### **Aree da migliorare**

- Mancanza di un monitoraggio sistematico dei vantaggi apportati dalle tecnologie, in termini di costi/benefici

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

- Creare un sistema di monitoraggio sistematico dei vantaggi apportati dalle tecnologie, in termini di costi/benefici, tramite un foglio di calcolo, da sottoporre a valutazione della dirigenza e dello staff

#### **Evidenze**

Intervista al DS – punto 4.5

P.T.O.F., p. 11 dove si indicano le Principali aree strategiche connesse alla missione (vedere lo spazio dedicato alla tecnologia); parte 13. Piano di formazione, che inizia a p. 91 (vedere quanta parte nel Piano di formazione ha la tecnologia)

Piano di intervento triennale dell'animatore digitale

#### **Punteggio**

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b><i>80</i></b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b><i>60</i></b>

<i>Punteggio act</i>	<b>60</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	70



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### **Punti di forza**

- Disponibilità di sedi adeguate ai vari indirizzi di studi (ad eccezione del Liceo Musicale)

#### **Aree da migliorare**

- Necessità per il Liceo Musicale di una sede autonoma con laboratori musicali specifici

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

- Fare in modo che il Liceo Musicale consolidi, come erogatore di formazione ma anche come punto di riferimento per 'organizzazione di eventi di carattere musicale, la sua importanza per il territorio, in modo che gli Enti locali percepiscano la necessità di investire in infrastrutture e risorse materiali, come input per lo sviluppo del territorio

#### **Evidenze**

Questionari *Customer satisfaction* (parti legate alla soddisfazione per gli spazi fisici)

Intervista al DS – punto 4.5

P.T.O.F., parte Risorse strumentali ed economiche, che inizia a p. 16 (in cui si descrivono le infrastrutture della scuola, con le relative criticità); parte 12. Fabbisogno di infrastrutture e risorse materiali (in cui si segnalano al MIUR i bisogni legati alle infrastrutture della scuola)

RAV di SNV, parti 1.3 b Edilizia e rispetto delle norme sulla sicurezza, che inizia a p. 19; 1.3.c

Sedi della scuola, che inizia a p. 20; 1.3.d Palestra, che inizia a p. 21; 1.3.e Laboratori, che inizia p. 22; 1.3.f Biblioteca, che inizia a p. 26

## Punteggio

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



## **Critero 5: Processi**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### *Punti di forza*

- Chiarezza nell'identificazione e nella descrizione dei processi-chiave, come anche dei titolari degli stessi, con relativi compiti e responsabilità
- Sistematicità percorsi di autovalutazione con CAF e SNV

#### *Aree da migliorare*

- Mancanza di strumenti di raccordo tra la misurazione e valutazione dei risultati e la successiva programmazione, anche al fine di consentirne una continuità

#### *Idee per il miglioramento*

- Introduzione di strumenti di raccordo tra la misurazione e valutazione dei risultati e la successiva programmazione, anche al fine di consentirne una continuità. Tali strumenti potrebbero rivelarsi utili sia sotto il profilo di un monitoraggio costante, di interventi di correzione e di una razionalizzazione degli strumenti di misurazione, perfezionabili, di cui è pur dotato l'Istituto. La definizione di una serie di indici di gestione chiave, rispetto agli obiettivi, di immediata e facile lettura potrebbero facilitare anche l'economicità del sistema di autovalutazione interno

#### **Evidenze**



Intervista al DS – punto 5.1

P.T.O.F., p. 11 dove si indicano le Principali aree strategiche connesse alla missione; 14.

Metodologia seguita per l'elaborazione del P.T.O.F., che inizia a p. 100

Attività P.T.O.F., in cui vengono declinate in attività e funzioni specifiche le aree strategiche della scuola, assegnandole a un responsabile

Programma annuale, in cui alle varie aree/attività vengono associate le risorse economiche

Piani di miglioramento di SNV e CAF, che fanno capire come la scuola lavori al miglioramento dei processi

## Punteggio

<b><i>Punteggio plan</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio do</i></b>	<b>80</b>
<b><i>Punteggio check</i></b>	<b>20</b>
<b><i>Punteggio act</i></b>	<b>20</b>
<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	50



## **Criterio 5: Processi**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

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

#### *Punti di forza*

- Coinvolgimento di studenti, famiglie e altri *stakeholder* nella progettazione e nel miglioramento di servizi e prodotti

#### *Aree da migliorare*

- Carenza di sistemi funzionali per la gestione dei reclami

#### *Idee per il miglioramento*

- Elaborare sistemi funzionali per la gestione dei reclami da parte degli *stakeholder*

#### **Evidenze**

Intervista al DS – punto 5.2

Questionari di customer satisfaction

Piano di comunicazione (con codici QR)

Regolamento interni: Regolamento di Istituto, Regolamento assemblee di classe e di Istituto

Statuto degli studenti

Patto educativo di corresponsabilità

## Punteggio

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



## **Criterio 5: Processi**

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

##### *Esempi:*

- a. apprendere attivamente dalle innovazioni di altre organizzazioni a livello locale, nazionale e internazionale;
- b. coinvolgere i portatori di interesse nelle innovazioni (ad es. sperimentando nuovi servizi amministrativi elettronici e soluzioni quali, ad esempio, la scuola virtuale, e-campus, e-learning);
- c. rendere disponibili le risorse necessarie per le innovazioni;
- d. identificare, analizzare e superare attivamente gli ostacoli all'innovazione e al rinnovamento.

##### *Punti di forza*

- Coinvolgimento dei portatori di interesse nelle innovazioni e nella loro programmazione
- Partecipazione a progetti del FSE per garantire le risorse necessarie per l'innovazione

##### *Aree da migliorare*

- Mancanza di una ricaduta concreta del rapporto con gli stakeholders nel P.T.O.F., in quanto i rapporti con gli stakeholders spesso si caratterizza come di routine

##### *Idee per il miglioramento*

- Utilizzare le risorse e le sensibilità interne, al fine di convogliare e razionalizzare i flussi informativi e di consentire una programmazione all'altezza del potenzialità proprie di questa realtà

##### **Evidenze**

Intervista al DS – punto 5.3

Questionari di customer satisfaction

Sito della scuola, in cui vengono messe a disposizione le risorse disponibili e le innovazioni (vedere [Cl@ssi2.0](#), PNSD, SMS...)

##### **Punteggio**

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

<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>	60
-----------------------------	----



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

- a. risultati relativi all'immagine complessiva dell'organizzazione (ad es. la reputazione, la chiarezza delle informazioni, l'accoglienza, la professionalità del corpo docente, la disponibilità all'ascolto e all'orientamento, ecc.7);
- b. risultati relativi al coinvolgimento e alla partecipazione dei discenti e delle famiglie nei processi decisionali dell'istituto;

risultati relativi all'accessibilità (ad es. facilità di accesso ai vari uffici<sup>8</sup>, orari di apertura e tempi di attesa dei servizi amministrativi, accessibilità per le persone diversamente abili, accesso alle informazioni, costi dei servizi);

- d. risultati relativi alla trasparenza dei regolamenti e dei processi di valutazione (trasparenza di delibere e processi decisionali, patti educativi tra insegnanti, discenti/famiglie, modalità di comunicazione interna, ecc.);
- e. risultati relativi alle certificazioni e ai diplomi rilasciati (in termini di competenze acquisite), alla corrispondenza dei profili in uscita con le richieste del territorio e la qualità dei processi formativi (ad es. innovazioni educative, approccio didattico, percorsi individualizzati, coerenza delle informazioni, trasparenza degli obiettivi didattici e dei criteri di valutazione, orientamento e ri-orientamento), qualità della formazione in prospettiva dei futuri sbocchi professionali, corsi di recupero per gli studenti in difficoltà, insegnamento personalizzato per gli studenti con bisogni speciali e per quelli socialmente svantaggiati;
- f. risultati relativi alla qualità dei servizi accessori quali biblioteche, mensa, attrezzature informatiche, ecc.9;
- g. risultati relativi alla fornitura delle informazioni di cui gli studenti/le famiglie necessitano;
- h. risultati relativi alla capacità della scuola di innovare e migliorarsi .

#### *Punti di forza*

- Trasparenza garantita dal sito

#### *Aree da migliorare*

- Potenziare la presenza dei genitori nei CdC e negli organi collegiali
- Comunicazione

#### *Idee per il miglioramento*

- Migliorare la comunicazione, utilizzando moderni mezzi di comunicazione audio-video

#### *Evidenze*

- Regolamento interno tempi di evasione delle pratiche di ufficio
- Piano delle attività per il personale ATA
- Sito dell'Istituto
- Modello N per Revisori conti
- Questionari di Customer Satisfaction

#### *Punteggio*

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	<p>I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone</p>	<p>Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati</p>	<p>Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>
	<b>Punteggio TREND</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	<p><b>OBIETTIVI</b></p> <p>Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.</p>	<p>Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche</p>	<p>Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per tutti i risultati</p>
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	<p><b>CONFRONTI</b></p> <p>Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.</p>	<p>Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato</p>	<p>Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato</p>
<b>Punteggio CONFRONTI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100	

	<b>COPERTURA</b>																																									
	I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti					I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato																			
<b>Punteggio COPERTURA</b>			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																			

**Punteggio totale : 46**





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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

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

Indicatori riguardanti il coinvolgimento:

- h. grado di coinvolgimento dei discenti delle famiglie nella progettazione e nell'erogazione dei corsi e/o nella definizione dei processi decisionali;
- i. numero di suggerimenti ricevuti e accolti;
- j. grado di utilizzo e di implementazione di nuove ed innovative modalità di relazione con i discenti/le famiglie<sup>10</sup>.

Indicatori riguardanti l'accessibilità all'organizzazione

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

Indicatori riguardanti la trasparenza dei processi:

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

Indicatori riguardanti le certificazioni e i diplomi:

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

Indicatori riguardanti le attività didattico-formative e altri servizi:

- r. aderenza agli standard di qualità pubblicati (progetti culturali, educativi, manuali della qualità, ecc).

#### *Punti di forza*

- Rispetto tempi di gestione dei documenti secondo quanto previsto dal Regolamento interno sui tempi di evasione delle pratiche
- Recente revisione organizzazione uffici partendo dalle criticità di questi

## Aree da migliorare

- Raccolta suggerimenti e reclami utenza

## Idee per il miglioramento

- Elaborare un sistema di raccolta dei reclami e dei suggerimenti da parte dell'utenza

## Evidenze

Questionari di customer satisfaction

Regolamento interno- tempi di evasione delle pratiche di ufficio

Scuola in chiaro

Sito dell'Istituto

## Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TREND</b>	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	<b>Punteggio TREND</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
<b>TARGET</b>	<b>OBIETTIVI</b> Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	<b>CONFRONTI</b> Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o	Nessun confronto o confronti con organizzazioni	Confronti non favorevoli o favorevoli per	Alcuni confronti favorevoli o pari almeno al 25% dei risultati scelti in	Alcuni confronti favorevoli o pari almeno al 50% dei risultati scelti in	Alcuni confronti favorevoli o pari almeno al 60% dei risultati scelti in	Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato

esterne) e scelte in modo appropriato.	scelte in modo non appropriato	alcuni risultati	modo appropriato	modo appropriato	modo appropriato	
<b>Punteggio CONFRONTI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
<b>COPERTURA</b> I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti	I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato
<b>Punteggio COPERTURA</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100

Punteggio totale : 65



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva del personale circa:

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

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

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

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative:

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

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

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

#### *Punti di forza*

- Buon clima di lavoro
- Impegno della dirigenza per migliorare l'immagine dell'organizzazione

#### *Aree da migliorare*

- Occorre avere una risposta concreta all'immagine della scuola fra gli stakeholders in termini di iscrizioni alle classi prime

#### *Idee per il miglioramento*

- Programmare una strategia sistematica di comunicazione e promozione dei prodotti/servizi erogati, coinvolgendo in prima persona gli stakeholders, sviluppando, quindi, il commitment

## Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TREND</b>	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	<b>Punteggio TREND</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 25 <input type="checkbox"/> 30	<input type="checkbox"/> 35 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 45 <input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 55 <input checked="" type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 65 <input type="checkbox"/> 70	<input type="checkbox"/> 75 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 85 <input type="checkbox"/> 90	<input type="checkbox"/> 95 <input type="checkbox"/> 100 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>TARGET</b>	<b>OBIETTIVI</b> Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 25 <input type="checkbox"/> 30	<input type="checkbox"/> 35 <input type="checkbox"/> 40 <input type="checkbox"/> 45 <input type="checkbox"/> 50	<input type="checkbox"/> 55 <input checked="" type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 65 <input type="checkbox"/> 70	<input type="checkbox"/> 75 <input type="checkbox"/> 80 <input type="checkbox"/> 85 <input type="checkbox"/> 90	<input type="checkbox"/> 95 <input type="checkbox"/> 100 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<b>CONFRONTI</b> Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato	Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato	Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato

Punteggio CONFRONTI				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																												
	<b>COPERTURA</b>	I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti	I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato																																												
	<b>Punteggio COPERTURA</b>																													0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
	<b>Punteggio totale : 59</b>																																																			



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

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

#### *Punti di forza*

- Utilizzo consapevole della tecnologia da parte de personale
- Investimento su formazione su tecnologia

#### *Aree da migliorare*

- Mancanza di dati relativi alla performance (misure di produttività, valutazione delle attività di formazione) e rilettura di questi per analisi

#### *Idee per il miglioramento*

- Prevedere un file di riepilogo a fine a.s. e alla fine del triennio di riferimento del P.T.O.F. fatto sulla base di indicatori riguardanti la performance (misure di produttività, valutazione delle attività di formazione)

#### **Evidenze**

Scuola in Chiaro

Questionari di customer satisfaction

Area sito su PNSD

# Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	<p>I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone</p>	<p>Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati</p>	<p>Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>
	<b>Punteggio TREND</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	<p><b>OBIETTIVI</b></p> <p>Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.</p>	<p>Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche</p>	<p>Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per tutti i risultati</p>
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	<p><b>CONFRONTI</b></p> <p>Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.</p>	<p>Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato</p>	<p>Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato</p>
	<b>Punteggio CONFRONTI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100



<b>COPERTURA</b>  I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche										I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti										I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato				
	<b>Punteggio COPERTURA</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																		
<b>Punteggio totale : 55</b>																																								



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

I

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

- a. generale consapevolezza dell'impatto della performance dell'organizzazione sulla qualità della vita dei cittadini/clienti (ad es. interventi di educazione alla salute, sostegno ad attività sportive o a eventi culturali, partecipazione ad azioni umanitarie, fornitura di pasti ai bisognosi, fornitura di prodotti e servizi alle fasce socialmente più deboli (ad esempio, gli anziani), eventi culturali aperti al pubblico). Altri esempi che impattano sulla qualità della vita riguardano la mobilità, il traffico, i trasporti pubblici, l'accessibilità pedonale;
- b. reputazione dell'organizzazione (ad es. come datore di lavoro / soggetto che contribuisce alla società locale/globale);
- c. impatto economico sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale ( ad es. creazione di servizi per il territorio come snack bar, copisterie, librerie, edicole, ecc.);
- d. approccio alle tematiche ambientali (risparmio energetico, protezione contro l'inquinamento, ecc.);
- e. impatto ambientale sulla società a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (ad es. gestione dei rifiuti tossici, riciclaggio, raccolta differenziata, ecc.);
- f. impatto sulla società relativo allo sviluppo sostenibile a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (acquisto di prodotti equo-solidali, di prodotti riciclabili, utilizzo e/o produzione di energia rinnovabile, ecc.);
- g. impatto sulla società relativo alla qualità della partecipazione democratica a livello locale, regionale, nazionale e internazionale (organizzazione di conferenze su temi politici di interesse, visite ai campi di sterminio, ecc.);
- h. punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell'organizzazione;
- i. comportamenti etici dell'organizzazione (garantire l'accesso alla formazione per tutti con la dovuta considerazione per le differenze sociali, economiche, etniche e culturali);
- j. coinvolgimento nella comunità locale (ad es. supporto finanziario o di altro tipo a eventi culturali, sociali, ecc.);
- k. immagine che i media hanno dell'istituzione;
- l. livello di adattamento ai cambiamenti sociali/tecnologici/economici/politici (ad es. quelli relativi all'aumento del numero di migranti, quelli che riguardano la raccolta dei rifiuti, ecc.)

#### *Punti di forza*

- Preparazione della Rendicontazione Sociale, che consentirà alla scuola di restituire una propria immagine, basata su dati concreti, agli stakeholders

#### *Aree da migliorare*

- Rafforzare l'immagine della scuola all'esterno, per avere un ritorno anche in termini di iscrizioni

#### *Idee per il miglioramento*

- Elaborare una strategie comunicativa, sistematica, di insieme

#### **Evidenze**

## Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	<p>I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone</p>	<p>Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati</p>	<p>Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>
	<b>Punteggio TREND</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	<p><b>OBIETTIVI</b> Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.</p>	<p>Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche</p>	<p>Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per tutti i risultati</p>
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	<p><b>CONFRONTI</b> Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.</p>	<p>Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato</p>	<p>Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli o pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli o pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli o pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato</p>

Punteggio CONFRONTI				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																												
	<b>COPERTURA</b>	I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti	I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato																																												
	<b>Punteggio COPERTURA</b>																													0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
	<b>Punteggio totale : 60</b>																																																			



<b>TREND</b>	I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone	Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati	Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti	Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti
	<b>Punteggio TREND</b>						
<b>TARGET</b>	<b>OBIETTIVI</b> Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.	Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche	Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati	Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati	Raggiunti e appropriati per tutti i risultati
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>						
	<b>CONFRONTI</b> Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.	Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato	Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato	Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato	Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato
	<b>Punteggio CONFRONTI</b>						
<b>TARGET</b>	<b>COPERTURA</b> I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti	I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato
	<b>Punteggio</b>						

	COPERTURA																								
--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Punteggio totale : 59



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

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

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

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

#### *Punti di forza*

- Impegno per il miglioramento continuo garantito da percorsi di autovalutazione con CAF e SNV

#### *Aree da migliorare*

- Definire indicatori riferiti alle aree strategiche del P.T.O.F. che consentano di misurare i risultati raggiunti

#### *Idee per il miglioramento*

- Definire indicatori di processo per la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e del livello di efficienza, qualità, efficacia

#### **Evidenze**

PdM di SNV

Scuola in Chiaro

Dati forniti da Ufficio Alunni e disponibili su Mastercom

Restituzione dati prove INVALSI

#### **Punteggio**



Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	<p>I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone</p>	<p>Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati</p>	<p>Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>
	<b>Punteggio TREND</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	<p><b>OBIETTIVI</b></p> <p>Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.</p>	<p>Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche</p>	<p>Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per tutti i risultati</p>
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	<p><b>CONFRONTI</b></p> <p>Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.</p>	<p>Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato</p>	<p>Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato</p>
	<b>Punteggio CONFRONTI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100

<b>COPERTURA</b>  I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.	Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti	I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato					I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato							
			Punteggio COPERTURA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

Punteggio totale : 38



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

### **9.2 I risultati interni**

#### *Sintesi complessiva del sottocriterio*

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione:

- a. efficienza nel raggiungere gli obiettivi dell'istituzione con le risorse disponibili (costo per ciascuno studente diplomato);
- b. evidenza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nell'organizzazione (livello di partecipazione alle attività);
- c. risultati della creazione di partnership e di attività condivise (numero di partnership con organizzazioni esterne, numero di soluzioni innovative derivate dalle partnership, numero di attività di miglioramento implementate con i partner, miglioramento relativi alle prestazioni dei fornitori, ai risparmi derivati da partnership e attività condivise);
- d. evidenza della capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse (armonia sociale: numero di conflitti tra i portatori di interesse, numero degli interventi di mediazione);
- e. evidenza del successo ottenuto nel migliorare e innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi (esiti positivi degli appelli, numero ridotto dei reclami, incremento dell'efficienza<sup>15</sup>);
- f. evidenza, derivante dal miglioramento nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nella gestione delle conoscenze interne all'organizzazione e/o nella comunicazione e nel networking interni ed esterni ( rapporto tra numero dei PC/numero di persone che li utilizzano e numero ore di utilizzo, trend dei livelli di soddisfazione emersi dalle indagini effettuate, ecc.<sup>16</sup>);
- g. risultati di ispezioni e audit (verifiche intermedie durante l'anno scolastico, commissioni interne di qualità, valutazioni di esperti esterni);
- h. risultati delle performance di processo, ad es. la percentuale di successo per ogni livello del curriculum.

Risultati finanziari:

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

#### *Punti di forza*

- Investimenti della scuola nell'innovazione
- Alto numero di partnership e relazioni stabili e continuative con soggetti esterni

#### *Aree da migliorare*

- Carenza di attenzione alle analisi comparative interne ed esterne

#### *Idee per il miglioramento*

- Rafforzare le attività di analisi comparative – benchlearning o benchmarking interno ed esterno

#### **Evidenze**

Questionari di customer satisfaction  
 Scuola in chiaro  
 Sintesi partnership attivate (dal P.T.O.F.)

Punteggio

Fase	Attributi / Scala	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TREND	<p>I trend sono positivi e/o le performance sono costantemente buone</p>	<p>Nessuna misurazione o indicazioni sporadiche o trend negativi non motivati</p>	<p>Alcuni trend positivi o alcune performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano le aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance soddisfacenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 40% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance buone negli ultimi 3 anni e che riguardano il 60% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano il 80% circa dei risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>	<p>Trend positivi o performance eccellenti negli ultimi 3 anni e che riguardano tutti i risultati delle aree e/o attività pertinenti</p>
	<b>Punteggio TREND</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
TARGET	<p><b>OBIETTIVI</b> Gli obiettivi (Target o Risultati attesi) sono stati raggiunti e gli stessi sono stati definiti in modo appropriato.</p>	<p>Non ci sono obiettivi o vengono fornite indicazioni sporadiche</p>	<p>Alcuni obiettivi raggiunti e appropriati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 40% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 60% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per il 80% circa dei risultati</p>	<p>Raggiunti e appropriati per tutti i risultati</p>
	<b>Punteggio OBIETTIVI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100
	<p><b>CONFRONTI</b> Confronti favorevoli con altre organizzazioni (interne e/o esterne) e scelte in modo appropriato.</p>	<p>Nessun confronto o confronti con organizzazioni scelte in modo non appropriato</p>	<p>Confronti non favorevoli o favorevoli per alcuni risultati</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 25% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 50% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Alcuni confronti favorevoli pari almeno al 60% dei risultati scelti in modo appropriato</p>	<p>Confronti favorevoli per tutti i risultati scelti in modo appropriato</p>
	<b>Punteggio CONFRONTI</b>	0 5 10	15 20 25 30	35 40 45 50	55 60 65 70	75 80 85 90	95 100

	<b>COPERTURA</b>				I risultati riguardano il 40% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 60% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano il 80% delle aree e/o attività pertinenti e sono segmentati quando appropriato	I risultati riguardano tutte le aree e/o attività pertinenti E sono segmentati quando appropriato																			
	I risultati sono relativi alle aree pertinenti ed eventualmente segmentati quando appropriato.								Nessun risultato o indicazioni sporadiche	I risultati riguardano il 20% delle aree e/o attività pertinenti																	
	<b>Punteggio COPERTURA</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
<b>Punteggio totale : 60</b>																											