

PIANO DI MIGLIORAMENTO

DI

**I.I.S.S. “E. Majorana”
Contrada Pergolo – Martina Franca (TA)**

RESPONSABILE Dirigente Scolastico prof.ssa Caroli Anna Ausilia Cosima

PRIMA SEZIONE

SCENARIO DI RIFERIMENTO

Caratteristiche del contesto, vincoli e opportunità interne ed esterne

Dal rapporto di autovalutazione emerge che l'innovazione e la formazione del personale sono un punto di forza ma è carente il monitoraggio, e di conseguenza la valutazione, dell'impatto sull'uso delle stesse e sul processo di apprendimento degli studenti.

I rapporti tra la dirigenza e il personale presentano delle criticità: la disponibilità del personale docente ad assumere incarichi è scarsa, il personale ATA non si sente coinvolto, né si sente parte dell'istituzione.

La partecipazione dei genitori agli incontri con la scuola è alquanto modesta, d'altra parte l'Istituto non ha mai effettuato rilevazioni sulla percezione e sul giudizio che i portatori di interesse hanno sulle sue performance. Pertanto, le scelte adottate e le politiche perseguite dalla scuola non sono supportate da una condivisione manifesta da parte dei portatori di interesse esterni.

L'Istituto, grazie all'impegno di un gruppo di docenti consolidato, affiatato e con diversificata esperienza scolastica ed extrascolastica, ha realizzato ed è impegnato in molte attività ben organizzate e attuate e rispondenti ad obiettivi ritenuti validi, ma non dispone di un sistema condiviso di valutazione dei risultati.

Gli obiettivi che attengono ai processi chiave sono definiti in termini generici e non sono accompagnati da un sistema di misurazione oggettiva per cui i risultati di performance assumono un significato incerto e soggettivo. Anche il monitoraggio delle attività non è eletto a sistema e non conduce ad una discussione puntuale delle criticità per adottare opportune azioni di miglioramento.

L'Istituto ha stretto rapporti con molti soggetti, enti, aziende che operano sul territorio provinciale, regionale, nazionale ed europeo, e ciò rappresenta indubbiamente un punto di forza che ha impatti positivi sulla formazione degli studenti e, in generale, sulla situazione sociale dei giovani diplomati che intendono inserirsi nel mondo del lavoro. Ma dei tanti contatti con l'esterno resta una documentazione scarsa: spesso gli accordi non sono formalizzati per definire i rispettivi compiti e responsabilità, inoltre manca una data base che raccolga i dati relativi alle esperienze avute con i vari interlocutori.

IDEA GUIDA

Successivamente alla redazione del Rapporto di Autovalutazione, il gruppo di autovalutazione ha analizzato le aree di miglioramento dei sottocriteri CAF, raccordando le criticità emerse e le idee di miglioramento agli individuati fattori critici di successo delineando alcune iniziative, così come riportati nella seguente tabella:

Fattori critici di successo	Sintesi criticità RAV	Iniziative di Miglioramento
Soddisfazione utenti	▪ Assenza di uno strumento formalizzato attraverso il quale fornire suggerimenti e miglioramenti e di un sistema di indagine sul clima di benessere percepito dal personale	▪ Sviluppare e attuare l'indagine di customer satisfaction ed elaborare in modo strutturato e sistematico le risultanze

	▪ Assenza della misurazione della soddisfazione dei portatori di interesse	▪ Potenziare il sostegno allo studio specialmente nel biennio
Motivazione del personale	▪ Non definite norme tendenti al rafforzamento della fiducia reciproca ed il rispetto tra leader e personale e fornite linee guida al personale che ignorano potenziali aree di conflitto. ▪ Non adeguatamente supportata la motivazione e il coinvolgimento del personale che si sente poco ascoltato e stimolato ad assumere maggiori responsabilità. ▪ Non consolidato il coinvolgimento di tutto il personale della scuola nelle iniziative di miglioramento progettate o implementate e la socializzazione degli obiettivi strategici, dei processi messi in atto e delle priorità.	▪ Mappare le competenze di docenti e ATA, tenendo aggiornati i curricula e monitorando costantemente i bisogni formativi ▪ Potenziare, pianificare e organizzare la formazione
Efficienza organizzativa	▪ Assenza di un sistema strutturato di comunicazione dai portatori di interesse verso la scuola ▪ Assenza di un sistema informativo che includa attività di audit e monitoring interne, project management, integrazione e cooperazione applicativa dei servizi amministrativi e finanziari ▪ Assenza di standard di TQM e di un sistema di misurazione degli obiettivi strategici e operativi ▪ Non viene effettuata un'analisi sistematica dei punti di forza e di debolezza interni e la revisione sistematica di rischi e opportunità attraverso diagnosi basate su modelli definiti (SWOT e TQM) ▪ Assenza di metodi per monitorare, misurare e valutare le performance dell'istituzione a tutti i livelli ▪ Monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti ▪ Assenza di metodi e strumenti per raccogliere i feedback ▪ Assenza di pratiche di benchlearning e benchmarking ▪ Assenza di strumenti quali portfolio delle competenze e schede dei lavori che potrebbero migliorare l'efficacia e la trasparenza nella gestione delle risorse umane ▪ Assenza di strumenti che consentono di fare un'analisi ex-post delle aspettative degli studenti e delle famiglie ▪ Assenza di formazione orientata allo sviluppo di competenze di gestione e di leadership ▪ Assenza di strumenti di analisi ex-post sui benefici dei piani di formazione ▪ Assenza di una mappatura delle partnership e di un sistema di monitoraggio e valutazione dei rapporti con i partner ▪ Assenza di sistemi innovativi di pianificazione economica e finanziaria ▪ Assenza di una mappa dei processi ▪ Inadeguato coordinamento e gestione dell'interrelazione tra i processi ▪ Assenza di analisi comparative	▪ Monitorare, misurare e valutare le performance dell'istituzione a tutti i livelli ▪ Rilevare e conservare dati relativi al successo scolastico e al livello di occupazione dopo il diploma ▪ Individuare ed effettuare sistematicamente azioni di monitoraggio, controllo e valutazione dei rapporti con i partner
Comunicazione efficace	▪ Non adeguatamente favorita la modalità di comunicazione dal basso verso l'alto	▪ Migliorare i sistemi di comunicazione dal basso verso l'alto introducendo cassette per raccogliere idee,

	▪ Assenza di un sistema moderno di segnalazione di informazioni di interesse comune ▪ Assenza di un sistema centralizzato di gestione del patrimonio di conoscenze ed informazioni di interesse comune	suggerimenti e richieste da parte degli studenti e del personale e/o istituire un indirizzo di posta elettronica dedicato alla comunicazione tra i portatori d'interesse e la scuola.
Innovazione adeguata	▪ Sviluppo e promozione di metodologie di formazione aggiornate (approcci multimediali, e-learning, blended...) ▪ Assenza di confronto con altre istituzioni simili	Reingegnerizzare il portale istituzionale per: • centralizzare la gestione del patrimonio di conoscenze ed informazioni di interesse comune anticipando, peraltro, gli obblighi che saranno indotti per adeguamento alla dematerializzazione prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)
Partecipazione	▪ Scarso coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nello sviluppo di standard di qualità per i servizi, i prodotti e le informazioni ▪ Inadeguata disponibilità ad incontrare e ascoltare le istanze ▪ Assenza di una raccolta sistematica dei bisogni e delle aspettative dei portatori di interesse ▪ Assenza di indagini/ feedback/ focus group/ sondaggi sull'adeguatezza e l'efficacia dei servizi o prodotti	Reingegnerizzare il portale istituzionale per: • dotare il portale istituzionale di strumenti di e-participation quali sondaggi e forum per favorire lo scambio di idee, suggerimenti e proposte coinvolgendo maggiormente tutti i portatori di interesse e in particolare i nativi digitale
Trasparenza	▪ Scarsa trasparenza sui controlli finanziari ▪ Difficoltà di accesso alle verbalizzazioni degli organi collegiali ▪ Scarsa sensibilità per le problematiche dei diversamente abili ▪ Assenza di rendicontazione sociale del bilancio finanziario	Reingegnerizzare il portale istituzionale per: • rispettare gli obblighi sull'amministrazione trasparente adeguandosi al D.Lgs, 33/2013 • favorire l'accessibilità di fatto (Albo online per pubblicità legale) e di diritto (adeguandosi ai requisiti della legge Stanca)

Tali iniziative, analizzate in termini di contributo sui Fattori critici di successo, uso di risorse e tempi di realizzazione e corredate da una valutazione di priorità assegnata dal GAV, sono state presentate e discusse con la Dirigenza che, in considerazione delle iniziative di rapida attuazione e ad effetto immediato (QUICK WINS) già poste in essere nel periodo tra l'autovalutazione e la definizione del piano, le scarse risorse economiche a disposizione, ha sintetizzato e selezionato 3 progetti per il corrente anno finanziario, dalla immediata visibilità e utilità, con l'intento di perseguire due obiettivi fondamentali: 1) migliorare la partecipazione del personale e dei portatori di interesse attraverso un maggiore coinvolgimento nelle attività della scuola ; 2) diffondere tra il personale la cultura della qualità del servizio e della sua gestione.

In questa ottica si inseriscono i progetti del presente PdM, le cui attività sono integrate nel POF.

ELENCO DEI PROGETTI DI MIGLIORAMENTO (secondo l'ordine di priorità)

Progetto	Priorità
Implementazione di un sistema di <i>customer satisfaction</i>	1
e-Participation	2
Scuola@Azienda	3

SECONDA SEZIONE

Da compilare per ciascun progetto

Titolo del progetto: Implementazione di un sistema di customer satisfaction
--

Responsabile del progetto:	Prof. Ignazzi Stefano
-----------------------------------	-----------------------

Data prevista di attuazione definitiva:	Gennaio-Settembre 2016
--	------------------------

Livello di priorità:	1
-----------------------------	---

Riferimento a sottocriteri del CAF	1.2, 1.4, 2.1, 6.1, 7.1, 8.1
---	------------------------------

I componenti del Gruppo di progetto prof. Ignazzi Stefano
prof. Aloisio Angelo
prof. Palasciano Stefano

Fase di PLAN - DESCRIZIONE DEL PROGETTO E PIANIFICAZIONE



Descrivere il problema che si vuole affrontare con il progetto, la soluzione che si intende adottare e le ragioni della scelta di tale soluzione (perché costituisce una soluzione vantaggiosa rispetto ad altre possibili)

L'Istituzione scolastica realizza la sua vision e la sua mission utilizzando politiche e strategie, focalizzate sui portatori di interesse dai quali rileva opinioni e percezioni. Tali opinioni sono state raccolte, nel nostro Istituto, solo in forma sporadica e parziale; mancano quindi dati relativi al grado di soddisfazione dei principali portatori di interesse.

Il progetto intende avviare una azione sistematica di raccolta di informazioni e percezioni relative al personale interno, agli studenti, alle loro famiglie, ai partner (aziende, istituzioni locali, scuole in rete, associazioni del terzo settore) attraverso la somministrazione annuale di questionari di soddisfazione da compilare in modalità web e da archiviare in un data base da interrogare con web services ai fini della cooperazione applicativa con portali web e altri sistemi informativi.

Si andrà a monitorare:

- Per quanto riguarda gli **studenti e le famiglie**: l'immagine complessiva dell'organizzazione, il coinvolgimento nei processi decisionali, l'accessibilità dei servizi, la trasparenza dei regolamenti e della valutazione, le certificazioni e i diplomi in uscita, la qualità dei processi formativi, la qualità dei servizi accessori, la fornitura di informazioni, la capacità di innovazione e miglioramento, ...
- Per quanto riguarda il **personale**: la performance e l'immagine dell'organizzazione, i rapporti con la dirigenza e il sistema di gestione, le condizioni lavorative, la motivazione e lo sviluppo della carriera e delle competenze,...
- Per quanto riguarda i **partner**: la preparazione degli studenti, qualità degli insegnamenti impartiti e dei servizi erogati, apertura al territorio, immagine pubblica della scuola

Obiettivi

- Coinvolgere i portatori di interesse in esame nell'implementazione di politiche e strategie;
- Facilitare la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi ed eventualmente rivedere gli obiettivi, strategici ed operativi, dell'Istituzione;
- Rivedere e aggiornare le politiche e strategie dell'Istituzione, dando priorità ai bisogni e le aspettative dei portatori di interesse;
- Valutare la situazione esistente in termini di prodotti, servizi e risultati;
- Permettere la creazione di trend, in termini di risultati e di gradimento, confrontabili negli anni.

Il progetto prevede la preparazione, somministrazione, raccolta di questionari di soddisfazione e la elaborazione e pubblicazione dei risultati



Elencare i destinatari diretti (personale docente, personale ATA, famiglie, studenti, altri portatori di interesse) del progetto.

Personale interno, studenti, famiglie, partner (aziende, istituzioni locali, scuole in rete, associazioni del terzo settore) .



Definire per ciascuna attività obiettivi, indicatori e target attesi, sia di output che di outcome

Attività	Obiettivi (Risultati attesi)		Indicatori	Target atteso
Implementazione software di gestione	Output	Implementare il sistema nei tempi stimati	Rispetto dei tempi	4 mesi dalla data di avvio del progetto
			$\frac{\text{n. giornate utilizzate}}{\text{n. giornate programmate}} \times 100$	80%
	Outcome	Maggiore usabilità, tempestività dei risultati e fruibilità	n. di accessi alla web application	60% degli aventi diritto
Predisposizione questionari	Output	Questionari predisposti	$\frac{\text{n. questionari predisposti}}{\text{n. questionari programmati}} \times 100$	75%
		Facilità di revisione	n. questionari rivisti	100%
Somministrazione questionari	Output	Coinvolgere i portatori di interesse in esame	$\frac{\text{n. questionari compilati}}{\text{-----}} \times 100$	60%

		nell'implementazione di politiche e strategie	n. questionari previsti	
	Outcome	Migliorare la pianificazione del POF in base ai bisogni e alle aspettative dei portatori di interesse	Trend dei risultati ottenuti attraverso la somministrazione dei questionari in anni successivi	positivo
Analisi e pubblicazione risultati	Output	Rilevare il grado di soddisfazione	$\frac{\text{n. stakeholder soddisfatti}}{\text{n. stakeholder coinvolti}} \times 100$	70%
	Outcome	Miglioramento delle performance	Trend dei risultati ottenuti attraverso la somministrazione dei questionari in anni successivi	positivo



Evidenziare l'impatto che i risultati del progetto avranno, direttamente o indirettamente, sulla performance della scuola

Alla luce del problema di fondo individuato (poca o scarsa attenzione alla soddisfazione del portatore di interesse) e delle caratteristiche dei processi e dei servizi erogati, il presente progetto intende intervenire suggerendo la strutturazione di una specifica attività – con tecnostuttura connessa – di rilevazione della customer satisfaction rispetto ai servizi resi e/o alla gestione dei processi attraverso i quali i servizi vengono resi. Per taluni processi l'Istituto non governa direttamente l'output (che spesso altro non è se non l'applicazione di istituti contrattuali definiti ed eventualmente modificati in altre sedi decisionali) ma il processo mediante il quale un dato servizio viene erogato. In tal senso, al fine di progettare l'attività di rilevazione della customer satisfaction, va prioritariamente definito per ciascuno dei processi gestiti quali sono gli output sui quali l'Istituto è pienamente competente ad agire (e retroagire a partire dalle risultanze della rilevazione) e dei quali, quindi, risponde in termini di qualità stessa dell'output e, di contro, quali sono gli output dei quali l'Istituto non governa i contenuti ma ne organizza, gestisce e presidia il processo di erogazione o parti di esso. Di qui, l'individuazione di servizi e processi rispetto ai quali progettare ed implementare concrete azioni di rilevazione della customer satisfaction e di relativa analisi delle risultanze.

In tal senso, l'attività di rilevazione della customer satisfaction (e di analisi e diffusione delle relative risultanze) dovrà divenire un vero e proprio processo (anche formalmente definito nei documenti di mappatura dei processi) dell'Istituto, trasversale a tutti i Servizi, con tecnostuttura dedicata.

Occorrerà a tal fine individuare competenze e professionalità trasversali all'interno, in grado di implementare un processo di rilevazione della customer satisfaction e di analisi delle risultanze che coinvolga non soltanto (come è stato sino ad ora) le attività formative ma anche altri processi che per struttura e caratteristiche si prestano a tale operazione.

Ne discende la necessità di creare un team di lavoro che agisca in maniera sistematica e duratura sulla implementazione e diffusione degli strumenti della customer satisfaction all'interno dell'Istituto, in modo che gli effetti positivi derivanti dalla realizzazione di tale operazione possano, a cascata, riverberarsi sulla maggioranza dei procedimenti gestiti dall'intera organizzazione e che, in ultima analisi, si sviluppino e radicino all'interno, mediante concrete azioni di socializzazione con tutto il personale del processo di rilevazione della customer satisfaction, la cultura della qualità e dell'orientamento all'utente.

Così definito e strutturato, il processo di rilevazione della customer satisfaction svilupperà una sorta di "effetto catalizzatore" in grado di far convogliare energie, competenze e attività volte al miglioramento del livello di soddisfazione dell'utente, visto come fruitore finale di un servizio unico, riconducibile all'Istituto e non più ai singoli Servizi. In tal modo, si vuole quindi scardinare il *modus agendi* imperante nell'Amministrazione, consistente nell'operare, a tutti i livelli organizzativi, in maniera singola e monotematica rispetto alle sfere di propria competenza, spesso ignorando quanto avviene non solo nel resto dell'Amministrazione ma anche della Struttura/Settore di appartenenza.



Definire l'elenco delle varie azioni/attività in cui è articolato il progetto (e mantenere le stesse azioni/attività per la fase di monitoraggio)

Attività	Responsabile	Data prevista di conclusione	Tempificazione attività											
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Implementazione software di gestione			X	X	X	X								
Predisposizione questionari						X	X							
Somministrazione questionari							X							
Analisi e pubblicazione risultati								X						
Riesame progetto											X			



Indicare il budget del progetto

	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
Personale	€. 17.50	150 ore	€. 2.625,00
Spese			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette		Carta e toner	€. 200,00
TOTALE			€. 2.825,00

Fase di DO - REALIZZAZIONE

1. Descrivere le modalità con cui il progetto viene attuato, evidenziando anche l'eventuale apporto delle parti interessate esterne e, più in dettaglio descrivere il contenuto delle diverse azioni/attività in cui la pianificazione è suddivisa (vedi "fase di Plan")

Implementazione software di gestione – I docenti di Informatica coinvolti nel progetto progetteranno ed implementeranno il sistema di gestione in modalità web application e la relativa banca dati nel tempo stimato di 4 mesi

Predisposizione questionari – Il gruppo di progetto sarà impegnato nei mesi di aprile e maggio nella preparazione dei questionari per studenti, famiglie, personale e partner

Somministrazione questionari – I questionari saranno somministrati a:

- tutto il personale interno
- tutti gli alunni
- alle famiglie di tutti gli alunni dell'Istituto
- ai partner dell'Istituto

La somministrazione, in modalità compilazione on line, è prevista a maggio per tutti i portatori di interesse selezionati. Le famiglie che non hanno la possibilità di compilare on line il questionario riceveranno tramite i propri figli la versione cartacea che sarà riconsegnata attraverso lo stesso canale. I partner riceveranno via e-mail l'invito a compilare on line il questionario attraverso un apposito link.

Analisi e pubblicazione risultati – I dati saranno elaborati e catalogati dal sistema di gestione per permettere la pubblicazione dei risultati aggregati in differenti modalità statistiche. La valutazione dei risultati potrà essere commentata e pubblicata su apposita bacheca on line da parte dei portatori di interesse che lo volessero.

Riesame progetto – Il progetto sarà rivisitato all'inizio dell'anno scolastico successivo dal Dirigente e dal Comitato di miglioramento e discusso dagli organi collegiali.

2. Definire per ciascuna attività gli eventuali responsabili e le modalità di attuazione

Attività	Eventuale responsabile	Modalità di attuazione
Implementazione software di gestione	Informatici del Gruppo di progetto	Già presentate al punto precedente
Predisposizione questionari	Gruppo di progetto	
Somministrazione questionari	Gruppo di progetto	
Analisi e pubblicazione risultati	Gruppo di progetto	
Riesame progetto pubblicazione risultati	Gruppo di progetto	

Fase di CHECK – MONITORAGGIO

Descrivere il sistema e le modalità con cui si intende monitorare l'andamento del progetto, in modo da far sì che proceda secondo quanto stabilito, individuando gli eventuali problemi o potenzialità di ulteriori miglioramenti di relativi a singole azioni/attività o al progetto nel suo complesso.

Definire in particolare:

- *Le modalità (incontri periodici, schede di rilevazione, ecc...)*
- *La frequenza del monitoraggio*
- *I dati che dovrà produrre in funzione dei risultati e dei target da raggiungere*
- *Eventuali dati di feedback (anche informali) provenienti dall'esterno del progetto)*

La realizzazione del progetto prevederà una sistematica attività di monitoraggio di tutte le fasi in cui esso è articolato, al fine di verificare l'andamento delle singole azioni e l'eventuale ritardatura in corso d'opera, ove se ne presentasse l'esigenza, nell'ottica prioritaria del raggiungimento finale dell'obiettivo del progetto. Il sistema di monitoraggio che si intende mettere in piedi prevederà:

- una raccolta sistematica e periodica (quindicinale) dei dati relativi agli output delle singole linee di attività in cui il progetto è articolato;
- incontri periodici (almeno 1 ogni quindici giorni) del Gruppo di progetto finalizzati all'aggiornamento sullo stato di avanzamento del progetto (sulla base dei dati raccolti) e sulla definizione puntuale degli step successivi, tenuto conto della calendarizzazione prevista. In tali incontri verranno enunciate altresì tutte le criticità emerse in ordine all'attuazione delle singole azioni e verranno elaborate le possibili soluzioni, compresa l'eventuale ritardatura di obiettivi, indicatori, tempi delle singole azioni;
- incontri mensili (almeno 1 al mese) tra il responsabile del Piano di miglioramento ed il Gruppo di progetto, finalizzato alla rendicontazione sullo stato di avanzamento del progetto e alla individuazione di eventuali azioni di ritardatura delle azioni.

Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO

Descrivere le modalità con cui si intende intervenire con iniziative correttive e/o di miglioramento, nel caso in cui la fase di check abbia evidenziato problemi o la necessità di miglioramenti.

Ad esempio, le iniziative correttive/di miglioramento dovrebbero comprendere i responsabili le modalità di intervento, i tempi di attuazione, le risorse necessarie, l'eventuale necessità di fare ricorso a benchmarking/benchlearning (interni ed esterni) per individuare le soluzioni più efficaci/efficienti.

Nel piano del progetto dovrebbe essere previsto che lo status di questi interventi deve essere inserito nei successivi monitoraggi del progetto fino alla conclusione.

Come indicato nella descrizione dello step precedente (il monitoraggio), saranno previsti incontri periodici (almeno 1 ogni quindici giorni) del gruppo di progetto finalizzati, oltre che all'aggiornamento sullo stato di avanzamento delle singole attività del progetto, anche all'eventuale ritardatura degli obiettivi, della tempistica e dell'approccio complessivo, in ragione di circostanze, fatti, evidenze che dovessero renderne necessaria la revisione, tenendo in ogni caso presente l'obiettivo di raggiungimento finale del progetto. Negli incontri, pertanto, avranno forte peso la discussione sulle criticità emerse in corso di attuazione e l'elaborazione di soluzioni in grado di agire sulle criticità e di consentire il raggiungimento dell'obiettivo finale.

I PROGETTI DEL PIANO
(da compilare per ciascun progetto seguendo l'ordine di priorità)

Titolo del progetto: e-Participation

Responsabile del progetto:	Prof. Palasciano Stefano
-----------------------------------	--------------------------

Data prevista di attuazione definitiva:	Gennaio-Giugno 2016
--	---------------------

Livello di priorità:	2
-----------------------------	---

Riferimento a sottocriteri del CAF	1.2, 1.3, 2.3, 3.3, 4.2, 5.1
---	------------------------------

I componenti del Gruppo di progetto prof. Ignazzi Stefano
prof. Scatigna Angela
prof. Palasciano Stefano

Fase di PLAN - DESCRIZIONE DEL PROGETTO E PIANIFICAZIONE

1. *Descrivere il problema che si vuole affrontare con il progetto, la soluzione che si intende adottare e le ragioni della scelta di tale soluzione (perché costituisce una soluzione vantaggiosa rispetto ad altre possibili)*

Il nostro Istituto utilizza le tecnologie dell'informazione e della comunicazione principalmente per informare attraverso il portale istituzionale, le Google Apps, gli SMS, le piattaforme di e-learning.

Tale comunicazione è unidirezionale, dall'alto verso il basso, manca il verso opposto per permettere agli utenti di esprimere suggerimenti, idee, reclami garantendo il diritto alla e-participation così come definito dalla normativa afferente il Ministero della Funzione Pubblica.

Il confronto e l'interazione con gli utenti rappresenta un supporto prezioso ai decision maker pubblici, sia in fase di progettazione che di correzione o ripensamento delle politiche pubbliche e dei servizi al cittadino. L'adozione degli strumenti e delle logiche di open policy cioè caratterizzate da una forte interazione tra pari, devono diventare parte integrante delle modalità con cui la pubblica amministrazione si rivolge agli utenti. Diventa oggi prioritario per i siti e i servizi web delle pubbliche amministrazioni dotarsi di strumenti che aumentino la partecipazione degli utenti attraverso l'interazione tra pubblica amministrazione e cittadini.

Le iniziative di e-Participation devono essere accompagnate da specifiche azioni di inclusione allo scopo di:

- facilitare la partecipazione delle persone più svantaggiate, con attenzione ai loro deficit specifici (sensoriali, motori, cognitivi, ecc.), e quindi alle soluzioni software e ai canali di comunicazione più adeguati per compensarli e attenuarli;
- promuovere il dialogo tra cittadini e istituzioni già a partire dalla fase di avvio della progettazione, attivando strumenti di discussione e confronto on line (forum pubblici, indagini e consultazioni online, chat tematiche, ecc.) allo scopo di condividere le regole e il modello di interazione proposti.

Il progetto si prefigge di integrare nel portale istituzionali strumenti di e-participation.

2. *Elencare i destinatari diretti (personale docente, personale ATA, famiglie, studenti, altri portatori di interesse) del progetto.*
Personale interno, studenti, famiglie, partner (aziende, istituzioni locali, scuole in rete, associazioni del terzo settore).
3. *Definire per ciascuna attività obiettivi, indicatori e target attesi, sia di output che di outcome*

Attività	Obiettivi (Risultati attesi)		Indicatori	Target atteso
Integrazione nel portale istituzionale di strumenti di e-participation	Output	Implementare i servizi previsti nei tempi stimati	Rispetto dei tempi	6 mesi dalla data di avvio del progetto
			$\frac{\text{n. giornate utilizzate}}{\text{n. giornate programmate}} \times 100$	80%
	Outcome	Maggiore partecipazione	n. di accessi ai servizi di e-participation	10% degli aventi diritto

4. Evidenziare l'impatto che i risultati del progetto avranno, direttamente o indirettamente, sulla performance della scuola

Attraverso la rete è possibile raccogliere tempestivamente e in modo economico informazioni sui bisogni, sulle preferenze, sulle esperienze degli stakeholder. L'ascolto, la messa a disposizione di ipotesi alternative sulle quali esprimere preferenze, la raccolta di adesioni ad un contributo di partecipazione diretta a determinate iniziative, il coinvolgimento attivo degli stakeholder nella rendicontazione sociale per l'espressione di valutazioni su quanto realizzato, sono solo alcune delle modalità in cui si può sostanziare la e-participation. La partecipazione può non solo avvenire a distanza, ma anche in differita. D'altro canto queste modalità ben si possono integrare con forme di partecipazione fisica diretta nei luoghi.

Le ICT e internet, strumenti di cui si serve l'e-participation, per le loro caratteristiche intrinseche, possono essere strumenti preziosi di supporto ad un approccio di governance, consapevolmente agito dall'ente di governo, e di potenziamento del metodo democratico, in quanto consentono:

- la possibilità di attivare la comunicazione *molti a molti* aumentando l'interazione tra i soggetti;
- interazioni non per passaggi gerarchici, ma a rete e senza intermediazioni (salvo quelle volute per la strutturazione delle relazioni) o controlli di merito;
- l'opportunità di dare voce a tutti, anche a gruppi minoritari e marginali;
- la facilitazione dell'accesso all'informazione, riducendo le distanze rispetto a chi utilizza le informazioni come forma di potere;
- la possibilità di rendere più trasparente il processo decisionale dell'amministrazione pubblica.

La realizzazione di forme avanzate di e-participation che possano offrire ai cittadini la reale possibilità di partecipazione ai processi decisionali di un ente richiede la definizione di un processo riconducibile a quattro fasi non necessariamente sequenziali, ma piuttosto organizzate ricorsivamente a spirale sino all'assunzione della decisione finale:

- fase della messa a disposizione, attraverso la rete, di tutte le informazioni disponibili inerenti il tema oggetto di decisione (background informativo): include l'inquadramento dell'oggetto della decisione e delle diverse posizioni che si sono già delineate;
- fase di ascolto degli stakeholder sulla rete da parte dell'Istituto per raccogliere pareri, critiche, punti di vista e suggerimenti;
- fase di trasferimento agli stakeholder, rispondendo a richieste specifiche, di informazioni e indicazioni di approfondimento;
- fase di discussione collettiva organizzata e strutturata in modo da poter acquisire idee, proposte e altri elementi effettivamente utili per i decisori istituzionali.

Una quinta fase può consistere nel raccogliere le preferenze espresse rispetto a scelte alternative, in una forma simile a una votazione o a un referendum on-line (*e-consultation*). Oltre al sito web dell'ente o della comunità di partecipazione decisionale, diversi strumenti e funzionalità di internet possono essere utilizzati per la e-participation: i forum di discussione, le chat on-line, le FAQ, i sondaggi on-line, le consultazioni certificate, i blog, le e-mail e le newsletter, le "e-petition" (raccolte di firme on-line), ecc.

5. Definire l'elenco delle varie azioni/attività in cui è articolato il progetto (e mantenere le stesse azioni/attività per la fase di monitoraggio)

Attività	Responsabile	Data prevista di conclusione	Tempificazione attività											
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Integrazione nel portale istituzionale di strumenti di e-participation			X	X	X	X	X	X						

6. Indicare il budget del progetto

	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
Personale	€. 17.50	150 ore	€. 2.625,00
Spese			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette			
TOTALE			€. 2.625,00

Fase di DO - REALIZZAZIONE

1. Descrivere le modalità con cui il progetto viene attuato, evidenziando anche l'eventuale apporto delle parti interessate esterne e, più in dettaglio descrivere il contenuto delle diverse azioni/attività in cui la pianificazione è suddivisa (vedi "fase di Plan")

Integrazione nel portale istituzionale di strumenti di e-participation – I docenti di Informatica coinvolti nel progetto progetteranno ed implementeranno strumenti di e-participation in modalità web application e la relativa banca dati nel tempo stimato di 6 mesi

2. Definire per ciascuna attività gli eventuali responsabili e le modalità di attuazione

Attività	Eventuale responsabile	Modalità di attuazione
Integrazione nel portale istituzionale di strumenti di e-participation	Gruppo di progetto	Già presentate al punto precedente

Fase di CHECK – MONITORAGGIO

Descrivere il sistema e le modalità con cui si intende monitorare l'andamento del progetto, in modo da far sì che proceda secondo quanto stabilito, individuando gli eventuali problemi o potenzialità di ulteriori miglioramenti di relativi a singole azioni/attività o al progetto nel suo complesso.

Definire in particolare:

- *Le modalità (incontri periodici, schede di rilevazione, ecc...)*
- *La frequenza del monitoraggio*
- *I dati che dovrà produrre in funzione dei risultati e dei target da raggiungere*
- *Eventuali dati di feedback (anche informali) provenienti dall'esterno del progetto)*

La realizzazione del progetto prevederà una sistematica attività di monitoraggio di tutte le fasi in cui esso è articolato, al fine di verificare l'andamento delle singole azioni e l'eventuale ritardatura in corso d'opera, ove se ne presentasse l'esigenza, nell'ottica prioritaria del raggiungimento finale dell'obiettivo del progetto. Il sistema di monitoraggio che si intende mettere in piedi prevederà:

- una raccolta sistematica e periodica (quindicinale) dei dati relativi agli output delle singole linee di attività in cui il progetto è articolato;
- incontri periodici (almeno 1 ogni quindici giorni) del Gruppo di progetto finalizzati all'aggiornamento sullo stato di avanzamento del progetto (sulla base dei dati raccolti) e sulla definizione puntuale degli step successivi, tenuto conto della calendarizzazione prevista. In tali incontri verranno enunciate altresì tutte le criticità emerse in ordine all'attuazione delle singole azioni e verranno elaborate le possibili soluzioni, compresa l'eventuale ritardatura di obiettivi, indicatori, tempi delle singole azioni;
- incontri mensili (almeno 1 al mese) tra il responsabile del Piano di miglioramento ed il Gruppo di progetto, finalizzato alla rendicontazione sullo stato di avanzamento del progetto e alla individuazione di eventuali azioni di ritardatura delle azioni.

Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO

Descrivere le modalità con cui si intende intervenire con iniziative correttive e/o di miglioramento, nel caso in cui la fase di check abbia evidenziato problemi o la necessità di miglioramenti.

Ad esempio, le iniziative correttive/di miglioramento dovrebbero comprendere i responsabili le modalità di intervento, i tempi di attuazione, le risorse necessarie, l'eventuale necessità di fare ricorso a benchmarking/benchmarking (interni ed esterni) per individuare le soluzioni più efficaci/efficienti.

Nel piano del progetto dovrebbe essere previsto che lo status di questi interventi deve essere inserito nei successivi monitoraggi del progetto fino alla conclusione.

Come indicato nella descrizione dello step precedente (il monitoraggio), saranno previsti incontri periodici (almeno 1 ogni quindici giorni) del gruppo di progetto finalizzati, oltre che all'aggiornamento sullo stato di avanzamento delle singole attività del progetto, anche all'eventuale ritardatura degli obiettivi, della tempistica e dell'approccio complessivo, in ragione di circostanze, fatti, evidenze che dovessero renderne necessaria la revisione, tenendo in ogni caso presente l'obiettivo di raggiungimento finale del progetto. Negli incontri, pertanto, avranno forte peso la discussione sulle criticità emerse in corso di attuazione e l'elaborazione di soluzioni in grado di agire sulle criticità e di consentire il raggiungimento dell'obiettivo finale.

I PROGETTI DEL PIANO
(da compilare per ciascun progetto seguendo l'ordine di priorità)

Titolo del progetto: Scuola@Azienda

**Responsabile
del progetto:**

Prof. Nisi Massimo

**Data prevista di
attuazione definitiva:**

Gennaio-Dicembre 2016

Livello di priorità:

3

**Riferimento a sottocriteri
del CAF**

2.2, 4.1, 6.2,

I componenti del Gruppo di progetto prof. Nisi Massimo
prof. Oliva Donato
prof. Oliva Angelo

Fase di PLAN - DESCRIZIONE DEL PROGETTO E PIANIFICAZIONE

1. *Descrivere il problema che si vuole affrontare con il progetto, la soluzione che si intende adottare e le ragioni della scelta di tale soluzione (perché costituisce una soluzione vantaggiosa rispetto ad altre possibili)*

Il nostro Istituto negli anni è stato impegnato in diverse iniziative formative realizzate in collaborazione con aziende del territorio e non, quali corsi post-diploma, IFTS, alternanza scuola-lavoro in Italia e all'estero, grazie ai progetti FSE PON e POR.

Spesso risulta molto difficile risalire ad informazioni su queste aziende, specialmente per quello che riguarda il tipo di relazione intercorsa e le attività realizzate. Il progetto si propone di realizzare una mappatura dei vari rapporti di collaborazione tra il nostro Istituto ed il territorio, che verrà tradotto in una vera e propria banca dati (DB). Tale attività di mappatura sarà oggetto di monitoraggio al fine di verificare, almeno una volta all'anno, nuovi contatti che rendano necessario aggiornamenti, integrazioni e/o revisioni del DB stesso e delle funzionalità del software di gestione. L'esigenza di organizzare una tale Banca dati nasce per permettere a tutti i docenti di conoscere le aziende che collaborano con l'Istituto e gli scopi di tale collaborazione. In questo modo i docenti che necessitano di contatti con queste aziende per attività di vario tipo che potrebbero svolgere con i propri studenti potranno in tempi molto rapidi valutare le varie possibilità attraverso la consultazione del DB. Il DB dovrebbe anche censire le aziende che hanno o hanno avuto alle proprie dipendenze nostri ex alunni.

Il progetto sarà articolato nelle seguenti fasi:

fase 1: **progettazione di un DB** per l'archiviazione dei dati (valutazione delle informazioni chiave e quindi dei campi che dovranno essere compilati) e

implementazione del software di gestione in modalità Web Application.

fase 2: **ricerca dei vari contatti** con le aziende, agenzie formative o privati che hanno avuto rapporti con l'Istituto negli ultimi anni.

fase 3: **inserimento nel DB** di tutte le informazioni utilizzando il software di gestione.

fase 4: **monitoraggio utilizzo sistema.**

2. *Elencare i destinatari diretti (personale docente, personale ATA, famiglie, studenti, altri portatori di interesse) del progetto.*
Personale interno, studenti, famiglie, partner (aziende, istituzioni locali, scuole in rete, associazioni del terzo settore).

3. Definire per ciascuna attività obiettivi, indicatori e target attesi, sia di output che di outcome

Attività	Obiettivi (Risultati attesi)		Indicatori	Target atteso
Progettazione DB e implementazione del software di gestione	Output	Implementare il sistema nei tempi stimati	Rispetto dei tempi	4 mesi dalla data di avvio del progetto
			$\frac{\text{n. giornate utilizzate}}{\text{n. giornate programmate}} \times 100$	80%
	Outcome	Maggiore usabilità, tempestività dei risultati e fruibilità	n. di accessi alla web application	20% degli aventi diritto
Ricerca contatti	Output	Contatti trovati	$\frac{\text{n. contatti trovati}}{\text{n. contatti previsti}} \times 100$	80%
	Outcome	Utilizzabilità	$\frac{\text{n. contatti utilizzabili}}{\text{n. contatti trovati}} \times 100$	90%
Inserimento dati	Output	Contatti inseriti	$\frac{\text{n. contatti utilizzati}}{\text{n. contatti utilizzabili}} \times 100$	100%
	Outcome	Favorire una rapida ricerca quando necessario	n. di accessi alla web application	20% degli aventi diritto
Monitoraggio utilizzo Sistema	Output	Rilevare il grado di soddisfazione	$\frac{\text{n. docenti soddisfatti}}{\text{n. docenti coinvolti}} \times 100$	90%
	Outcome	Miglioramento delle funzionalità e delle prestazioni	Trend dei risultati ottenuti attraverso la rilevazione del grado di soddisfazione in anni successivi	positivo

4. Evidenziare l'impatto che i risultati del progetto avranno, direttamente o indirettamente, sulla performance della scuola

Il sistema scuola-azienda permetterà un rapido accesso alle informazioni relative ai contatti e alle attività realizzate con i partner dell'Istituto permettendo la progettazione di attività formative da realizzare in sinergia con il mondo extrascolastico e il monitoraggio dei relativi settori economici nella speranza di cogliere esigenze ed opportunità a beneficio degli alunni.

5. Definire l'elenco delle varie azioni/attività in cui è articolato il progetto (e mantenere le stesse azioni/attività per la fase di monitoraggio)

Attività	Responsabile	Data prevista di conclusione	Tempificazione attività											
			G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Progettazione DB e implementazione del software di gestione			X	X	X	X								
Ricerca contatti					X	X								
Inserimento dati							X							
Monitoraggio utilizzo Sistema														X

6. Indicare il budget del progetto

	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
Personale	€. 17.50	150 ore	€. 2.625,00
Spese			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette			
TOTALE			€. 2.625,00

Fase di DO - REALIZZAZIONE

1. Descrivere le modalità con cui il progetto viene attuato, evidenziando anche l'eventuale apporto delle parti interessate esterne e, più in dettaglio descrivere il contenuto delle diverse azioni/attività in cui la pianificazione è suddivisa (vedi "fase di Plan")

Progettazione DB e implementazione del software di gestione – I docenti di Informatica coinvolti nel progetto progetteranno il DB ed implementeranno il software di gestione in modalità web application nel tempo stimato di 4 mesi

Ricerca contatti – Il gruppo di progetto sarà impegnato nei mesi di marzo e aprile nella ricerca dei contatti che l'Istituto ha avuto negli anni con partner che hanno collaborato a vari livelli (aziende, organizzazioni del terzo settore, agenzie formative, professionisti, enti pubblici) predisponendo schede informative conformi al modello dati progettato per il DB.

Inserimento dati – I dati saranno inseriti nel DB utilizzando il software di gestione nel mese di maggio.

Monitoraggio utilizzo Sistema – Nel mese di dicembre, al termine della progettazione delle attività POF extracurricolari, sarà somministrato ai docenti un questionario di rilevazione soddisfazione utilizzo sistema con l’obiettivo di cogliere elementi validi per il miglioramento.

2. Definire per ciascuna attività gli eventuali responsabili e le modalità di attuazione

Attività	Eventuale responsabile	Modalità di attuazione
Progettazione DB e implementazione del software di gestione	Informatici del Gruppo di progetto	Già presentate al punto precedente
Ricerca contatti	Gruppo di progetto	
Inserimento dati	Gruppo di progetto	
Monitoraggio utilizzo Sistema	Gruppo di progetto	

Fase di CHECK – MONITORAGGIO

Descrivere il sistema e le modalità con cui si intende monitorare l’andamento del progetto, in modo da far sì che proceda secondo quanto stabilito, individuando gli eventuali problemi o potenzialità di ulteriori miglioramenti di relativi a singole azioni/attività o al progetto nel suo complesso.

Definire in particolare:

- *Le modalità (incontri periodici, schede di rilevazione, ecc...)*
- *La frequenza del monitoraggio*
- *I dati che dovrà produrre in funzione dei risultati e dei target da raggiungere*
- *Eventuali dati di feedback (anche informali) provenienti dall’esterno del progetto)*

La realizzazione del progetto prevederà una sistematica attività di monitoraggio di tutte le fasi in cui esso è articolato, al fine di verificare l’andamento delle singole azioni e l’eventuale ritardatura in corso d’opera, ove se ne presentasse l’esigenza, nell’ottica prioritaria del raggiungimento finale dell’obiettivo del progetto. Il sistema di monitoraggio che si intende mettere in piedi prevederà:

- una raccolta sistematica e periodica (quindicinale) dei dati relativi agli output delle singole linee di attività in cui il progetto è articolato;
- incontri periodici (almeno 1 ogni quindici giorni) del Gruppo di progetto finalizzati all’aggiornamento sullo stato di avanzamento del progetto (sulla base dei dati raccolti) e sulla definizione puntuale degli step successivi, tenuto conto della calendarizzazione prevista. In tali incontri verranno enunciate altresì tutte le criticità emerse in ordine all’attuazione delle singole azioni e verranno elaborate le possibili soluzioni, compresa l’eventuale ritardatura di obiettivi, indicatori, tempi delle singole azioni;
- incontri mensili (almeno 1 al mese) tra il responsabile del Piano di miglioramento ed il Gruppo di progetto, finalizzato alla rendicontazione sullo stato di avanzamento del progetto e alla individuazione di eventuali azioni di ritardatura delle azioni.

Fase di ACT – RIESAME E MIGLIORAMENTO

Descrivere le modalità con si intende intervenire con iniziative correttive e/o di miglioramento, nel caso in cui la fase di check abbia evidenziato problemi o la necessità di miglioramenti.

Ad esempio, le iniziative correttive/di miglioramento dovrebbero comprendere i responsabili le modalità di intervento, i tempi di attuazione, le risorse necessarie, l’eventuale necessità di fare ricorso a benchmarking/benchlearning (interned eseteni) per individuare le soluzioni più efficaci/efficienti.

Nel piano del progetto dovrebbe essere previsto che lo status di questi interventi deve essere inserito nei successivi monitoraggi del progetto fino alla conclusione.

Come indicato nella descrizione dello step precedente (il monitoraggio), saranno previsti incontri periodici (almeno 1 ogni quindici giorni) del gruppo di progetto finalizzati, oltre che all'aggiornamento sullo stato di avanzamento delle singole attività del progetto, anche all'eventuale ritaratura degli obiettivi, della tempistica e dell'approccio complessivo, in ragione di circostanze, fatti, evidenze che dovessero renderne necessaria la revisione, tenendo in ogni caso presente l'obiettivo di raggiungimento finale del progetto. Negli incontri, pertanto, avranno forte peso la discussione sulle criticità emerse in corso di attuazione e l'elaborazione di soluzioni in grado di agire sulle criticità e di consentire il raggiungimento dell'obiettivo finale.

TERZA SEZIONE

Da compilare relativamente al Piano

Progetto	Risultati attesi	Indicatori (descrizione e unità di misura)	Target	Risultati Ottenuti* *da compilare a fine delle attività
Implementazione di un sistema di customer satisfaction	Implementare il sistema nei tempi stimati	Rispetto dei tempi	4 mesi dalla data di avvio del progetto	
		n. giornate utilizzate ----- x 100 n. giornate programmate	80%	
	Maggiore usabilità, tempestività dei risultati e fruibilità	n. di accessi alla web application	60% degli aventi diritto	
	Questionari predisposti	n. questionari predisposti ----- x 100 n. questionari programmati	75%	
	Facilità di revisione	n. questionari rivisti	100%	
	Coinvolgere i portatori di interesse in esame nell'implementazione di politiche e strategie	n. questionari compilati ----- x 100 n. questionari previsti	60%	
	Migliorare la pianificazione del POF in base ai bisogni e alle aspettative dei portatori di interesse	Trend dei risultati ottenuti attraverso la somministrazione dei questionari in anni successivi	positivo	

	Rilevare il grado di soddisfazione	n. stakeholder soddisfatti -----x 100 n. stakeholder coinvolti	70%	
	Miglioramento delle performance	Trend dei risultati ottenuti attraverso la somministrazione dei questionari in anni successivi	positivo	
e-Partecipation	Implementare i servizi previsti nei tempi stimati	Rispetto dei tempi	6 mesi dalla data di avvio del progetto	
		n. giornate utilizzate ----- x 100 n. giornate programmate	80%	
	Maggiore partecipazione	n. di accessi ai servizi di e-partecipation	10% degli aventi diritto	
Scuola@Azienda	Implementare il sistema nei tempi stimati	Rispetto dei tempi	4 mesi dalla data di avvio del progetto	
		n. giornate utilizzate ----- x 100 n. giornate programmate	80%	
	Maggiore usabilità, tempestività dei risultati e fruibilità	n. di accessi alla web application	20% degli aventi diritto	
	Contatti trovati	n. contatti trovati ----- x 100 n. contatti previsti	80%	
	Utilizzabilità	n. contatti utilizzabili ----- x 100 n. contatti trovati	90%	
	Contatti inseriti	n. contatti utilizzati ----- x 100 n. contatti utilizzabili	100%	

	Favorire una rapida ricerca quando necessario	n. di accessi alla web application	20% degli aventi diritto	
	Rilevare il grado di soddisfazione	n. docenti soddisfatti -----x 100 n. docenti coinvolti	90%	
	Miglioramento delle funzionalità e delle prestazioni	Trend dei risultati ottenuti attraverso la rilevazione del grado di soddisfazione in anni successivi	positivo	

QUARTA SEZIONE

Implementazione di un sistema di customer satisfaction	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
Personale	€. 17.50	150 ore	€. 2.625,00
Spese			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette		Carta e toner	€. 200,00
TOTALE			€. 2.825,00

e-Participation	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
Personale	€. 17.50	150 ore	€. 2.625,00
Spese			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette			
TOTALE			€. 2.625,00

Scuola@Azienda	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
Personale	€. 17.50	150 ore	€. 2.625,00
Spese			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette			
TOTALE			€. 2.625,00

Budget complessivo

	Costo unitario	Quantità (giornate, pezzi, ecc.)	Totale
Personale	€. 17.50	450 ore	€. 7.875,00
Spese			
Servizi di consulenza			
Acquisto di beni			
Spese dirette		Carta e toner	€. 200,00
TOTALE			€. 8.075,00