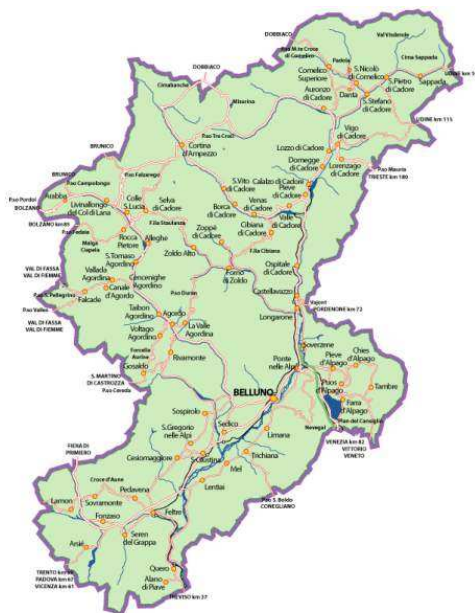


Terza Edizione “Premio Qualità PPAA”

*APPLICATION*

*Ufficio Scolastico Territoriale*  
*Ufficio VIII*  
*Belluno*



Ministero dell’Istruzione, dell’Università e Ricerca  
Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto  
*Ufficio Scolastico Territoriale - Ufficio VIII*  
*di Belluno*

Via Mezzaterra, 68 32100 BL

Tel. 0437.26941 - Fax 0437.292256 - E-Mail < [ufficio8.belluno@istruzione.it](mailto:ufficio8.belluno@istruzione.it) > PEC < [uspbl@postacert.istruzione.it](mailto:uspbl@postacert.istruzione.it) >

Sito web [www.istruzionebelluno.eu](http://www.istruzionebelluno.eu)

<b>Presentazione dell'organizzazione.....</b>	<b>4</b>
<i>Tipo di amministrazione.....</i>	4
Servizi e prodotti erogati dall'Amministrazione .....	4
<i>L'organizzazione.....</i>	5
<b>Critero 1: Leadership.....</b>	<b>6</b>
<i>Sottocriterio 1.1.....</i>	6
Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione,una visione e dei valori.....	6
<i>Sottocriterio 1.2.....</i>	7
Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.....	7
<i>Sottocriterio 1.3.....</i>	8
<i>Sottocriterio 1.4.....</i>	8
Gestire i rapporti con i politici e con gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.....	8
<b>Critero 2: Politiche e strategie.....</b>	<b>9</b>
<i>Sottocriterio 2.1.....</i>	9
Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse.....	9
<i>Sottocriterio 2.3.....</i>	11
Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.....	11
<i>Sottocriterio 2.4.....</i>	11
Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione.....	11
<b>Critero 3 : Personale.....</b>	<b>13</b>
<i>Sottocriterio 3.1.....</i>	13
Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.....	13
<i>Sottocriterio 3.2.....</i>	14
Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione.....	14
<i>Sottocriterio 3.3.....</i>	14
Coinvolgere il personale attraverso la sviluppo del dialogo e dell'empowerment.....	14
<b>Critero 4: Partnership e risorse.....</b>	<b>15</b>
<i>Sottocriterio 4.1.....</i>	15
Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave.....	15
<i>Sottocriterio 4.2.....</i>	17
Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti.....	17
<i>Sottocriterio 4.3.....</i>	17
Gestire le risorse finanziarie.....	17
<i>Sottocriterio 4.4.....</i>	18
Gestire le informazioni e la conoscenza.....	18
<i>Sottocriterio 4.5.....</i>	19
Gestire la tecnologia.....	19
<i>Sottocriterio 4.6.....</i>	21
Gestire le infrastrutture.....	21
<b>Critero 5: Processi e gestione del cambiamento.....</b>	<b>22</b>
<i>Sottocriterio 5.1.....</i>	22
Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica.....	22
<i>Sottocriterio 5.2.....</i>	23
Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica.....	23
<i>Sottocriterio 5.3.....</i>	24
Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti.....	24
<b>Critero 6: Risultati relativi al Cliente/Cittadino.....</b>	<b>24</b>
<i>Sottocriterio 6.1.....</i>	24
I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente.....	24
<b>Critero 7: Risultati relativi al personale.....</b>	<b>27</b>
<b>Critero 8: Impatto sulla società.....</b>	<b>30</b>
<i>Sottocriterio 8.1.....</i>	30
<b>d) Attenzione all'ambiente.....</b>	<b>30</b>
<i>Sottocriterio 8.2.....</i>	31
<b>Critero 9: Risultati delle performance chiave.....</b>	<b>33</b>
<i>Sottocriteri 9.1.....</i>	33
<i>Sottocriteri 9.2.....</i>	33
<b>Glossario.....</b>	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## Presentazione dell'organizzazione

### Tipo di amministrazione

Con l'art. 3 del Decreto MIUR del 29 dicembre 2009 l'Ufficio Scolastico Provinciale (USP) di Belluno è diventato Ufficio VIII dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR) per il Veneto, una struttura del Ministero dell'Istruzione Università e Ricerca (MIUR). L'USR per il Veneto si articola per funzioni in 6 uffici che esercitano competenze a livello regionale (I/VI) e in 7 *Uffici Scolastici Territoriali – UST* (VII/XIII) di livello dirigenziale non generale, uno per ogni provincia.

La denominazione U.S.P. era stata assunta con la direttiva n° 75551/FR del 7 settembre 2006, che aveva ampliato funzioni e compiti rispetto alla struttura precedente (denominata Centro Servizi Amministrativi - CSA).

L'USP nasce dalla necessità del Ministero di innovarsi e adeguarsi ai mutamenti che hanno interessato tutta la Pubblica Amministrazione, in particolare a seguito della realizzazione dell'autonomia scolastica (D.P.R. 275/99) e della sentita esigenza di avvicinare l'Amministrazione al territorio.

L'ufficio resta ancora noto ai più come ex Provveditorato agli Studi, nato con la legge Casati del 1859, asse portante dell'istruzione pubblica e privata italiana per molti decenni. Per la narrazione e l'evoluzione dettagliate dei compiti del Provveditorato divenuto prima CSA e infine in USP, si rimanda integralmente a:

- application che ha consentito al CSA di aggiudicarsi il Premio Qualità PPAA 2006 nella sezione amministrazioni centrali e periferiche dello stato
- application redatta per il Premio Amministrazioni di Qualità 2008

entrambi consultabili nel sito

<http://www.istruzionebelluno.eu/sito%20QUALITA/de/fault.htm>

Rispetto alle strutture precedenti, l'UST rappresenta un'articolazione organizzativa dell'amministrazione scolastica sul territorio più sofisticata e capillare, preposta oltre che ad attività di tipo amministrativo (competenze proprie dell'Amministrazione residue allo Stato secondo il D.lgs. 300/99 art. 75), quali l'assistenza agli istituti scolastici autonomi per le procedure amministrative e amministrativo-contabili e alla gestione delle graduatorie e formulazione di proposte al Direttore Generale (DG), anche a funzioni di supporto e sviluppo di reti di scuole, supporto agli istituti scolastici (IISS) per la progettazione e innovazione dell'offerta formativa e integrazione con gli altri attori locali.

### Servizi e prodotti erogati dall'Amministrazione

L'Ufficio VIII provvede ad attività di:

- assistenza, consulenza e supporto agli IISS autonomi per le procedure amministrative e contabili,

- gestione delle graduatorie provinciali per il reclutamento del personale della scuola e contratti di assunzione,
- supporto e consulenza agli IISS per la progettazione ed innovazione dell'offerta formativa (OF) e per l'integrazione con altri attori locali,
- gestione dello stato giuridico del personale docente educativo ed ATA con contratto a tempo indeterminato appartenente ai ruoli provinciali e con contratto a tempo determinato - compresi i provvedimenti di riconoscimento, computo, riscatto e ricognizione dei servizi e periodi contributivi pregressi ai fini del trattamento previdenziale ai sensi dell'art. 14 del DPR 8.3.1999 n.275,
- mobilità territoriale e professionale del personale docente , educativo ed Ausiliario tecnico Amministrativo (ATA),
- utilizzazioni ed assegnazioni provvisorie del personale docente, educativo ed ATA nel rispetto dei Contratti integrativi nazionali e regionali,
- proposte di definizione degli organici delle IISS della provincia, sulla base del contingente assegnato dall'Ufficio III dell'USR,
- disciplina del personale della scuola appartenente ai ruoli provinciali,
- rapporti con le rappresentanze sindacali unitarie (RSU) e con le Organizzazioni sindacali (OOSS) territoriali del comparto Ministeri,
- trasferimento alle scuole dei fondi assegnati alle contabilità speciali,
- ogni altro eventuale incarico conferito dal Direttore generale dell'USR.
- L'UST inoltre:
- ricerca collaborazioni, interlocuzioni raccordi con Enti, Soggetti ed Organismi coinvolti ed interessati nel settore Istruzione e Formazione,
- contribuisce allo sviluppo e fornisce supporto alle reti di scuole,
- si occupa del monitoraggio dell'edilizia scolastica e della sicurezza degli edifici,
- favorisce e vigila sullo stato di integrazione degli alunni immigrati,
- monitora l'utilizzo dei fondi europei da parte delle scuole,
- è preposto a favorire l'integrazione dei diversamente abili in raccordo con le autonomie locali,
- promuove ed incentiva la partecipazione studentesca.
- verifica l'osservanza dell'obbligo scolastico in raccordo con i Comuni.

Su delega del DG, il dirigente dell'UST:

- risponde ai quesiti formulati dalle IISS, sottoponendo all'USR le questioni controverse che richiedono univoche interpretazioni ed applicazioni nella Regione,
- emana i provvedimenti finali in materia di “*Riconoscimento di infermità e concessione di equo indennizzo*” e di “*Concessione della pensione*”

*privilegiata*” al personale dirigente, docente, educativo ed ATA,

- si occupa delle operazioni relative agli esami di stato,
- sostituisce i componenti delle Commissioni esaminatrici,
- redige i contratti di collocamento fuori ruolo ed utilizzazione in altri compiti del personale permanentemente e temporaneamente inidoneo per motivi di salute,
- nomina i Presidenti d’esame di licenza media

Mission dell’UST è dare supporto alle scuole lungo il percorso verso un’autonomia consolidata (vedi Vademecum del dipendente, pubblicazioni denominate Quaderni).

### **L’organizzazione**

L’organizzazione è concepita per essere strumento in grado di regolare e controllare le attività finalizzate alla realizzazione delle strategie elaborate per l’esecuzione delle competenze attribuite dal nuovo Regolamento. Il dirigente può contare su validi collaboratori che costituiscono il nucleo di integrazione e comando, oltre che su tutto il personale che è ritenuto altamente affidabile.

Alla data attuale, le risorse umane dell’UST sono composte da:

- 1 dirigente
- 2 direttori amministrativi
- 4 funzionari
- 7 collaboratori amministrativi
- 5 assistenti
- 3 operatori amministrativi
- 8 assistenti amministrativi
- 1 assistente tecnico
- 4 collaboratori scolastici
- 1 docente coordinatore di Educazione Fisica
- 2 docenti assegnati dall’USR per lo svolgimento dei compiti connessi con l’attuazione della autonomia scolastica
- 9 docenti utilizzati su progetto
- 2 unità di personale collocato permanentemente fuori ruolo

e con i compiti indicati nell’elenco (vedi Quaderno 2 e documento di riorganizzazione pubblicato nel sito nella sezione Qualità/organizzazione), con responsabilità e grado di autonomia fissati dai singoli atti di incarico.

### **Principali dotazioni e tecnologie utilizzate**

La rete informatica è ora molto sviluppata, come verrà descritto in seguito. L’Ufficio si è dotato di nuovi computer e server esterni ed interni per coprire le attuali esigenze.

Il sito Web principale è stato ridisegnato e sono state implementate varie applicazioni che lo rendono interattivo; sono stati inoltre creati dei Siti di servizio per lavorare anche in remoto (criterio 4.5).

Di recente l’UST ha ri-ottenuto al terzo piano, all’interno del palazzo sede dell’Amministrazione Provinciale, locali di cui non disponeva più da anni ed in essi è stata realizzata l’aula didattica informatizzata.

### **Il percorso Qualità**

In particolare a seguito della realizzazione dell’autonomia scolastica (D.P.R. 275/99) e della manifesta esigenza ministeriale di avvicinare le AAPP al territorio – con l’aumento dell’attenzione ai diversi mutamenti in atto e alle necessarie innovazioni - si è venuta ad imporre sempre più la necessità di ri-pensare l’organizzazione (Provveditorato agli Studi, Centro Servizi Amministrativi, Ufficio Scolastico).

Fin dal 2002 risulta comunque imprescindibile agli occhi della dirigenza adeguare la struttura alle nuove necessità, per far fronte alla differente natura di Ufficio “erogatore di servizi a supporto della scuola”. Con non poche difficoltà si è posto in essere un processo di mutamento della cultura e del comportamento organizzativo e del sistema informativo, processo rivolto sia verso l’interno sia verso gli stakeholder, partner, utenti/clienti.

Proprio a partire dal 2002 la dirigenza inizia sistematicamente a coinvolgere attivamente il personale dell’Ufficio nella predisposizione di strumenti quali la redazione dei “Quaderni” – destinati ai portatori di interesse e con il preciso obiettivo di trasformarsi in bilancio sociale - l’elaborazione di customer satisfaction e di documenti di mappatura dei processi, mediante la creazione di gruppi di lavoro, l’organizzazione di riunioni interne, la predisposizione delle prime aree di lavoro riservate nonché a pubblicare e diffondere relazioni personalmente curate dal dirigente.

Nel 2005 l’Ufficio adotta il CAF, sceglie il personale di staff da coinvolgere nella formazione e ne favorisce la partecipazione ai laboratori del Dipartimento della Funzione Pubblica a cura del Formez. Con l’application redatta l’Ufficio ottiene, con denominazione CSA, il **Premio Qualità PPAA 2006** - per la categoria “Amministrazioni centrali e periferiche dello Stato”. “Le innovazioni normative degli ultimi anni hanno rappresentato, per l’organizzazione del CSA, l’occasione per un ripensamento globale che ha condotto ad una diversa articolazione interna, più coerente e funzionale ai nuovi compiti richiesti. I cambiamenti avvenuti nel tempo sono stati uno spunto per il vertice per innovare la mentalità della struttura, focalizzando l’attenzione sui risultati operativi e sui portatori d’interesse, abbandonando i comportamenti fortemente burocratici e gerarchici di adempimento e abbracciando una cultura dei servizi. Il Dirigente si è impegnato in prima persona e con il supporto del suo staff a rivedere la cultura e i ruoli all’interno dell’organizzazione, anche a fronte di una sensibile carenza di organico, e ad adottare un’organizzazione del lavoro per processi. Lusinghiera descrizione che appare nella pubblicazione *“Percorsi di qualità. Per la qualità delle organizzazioni pubbliche. Approfondimenti, esperienze e suggerimenti sui processi di miglioramento organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni”* “realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez, CNCU, Confindustria e APQI, nella sezione riservata alla presentazione delle 16 Amministrazioni vincitrici

(p. 115), la socializzazione del risultato ottenuto spinge la dirigenza, sostenuta dalle indicazioni contenute dal rapporto di valutazione ricevuto, a coinvolgere ancor di più il personale per la pianificazione del miglioramento.

Tra il 2006 ed oggi nei gruppi di lavoro si è proceduto all'identificazione dei processi chiave, alla loro costruzione partendo dai più semplici e operando sempre in una logica PDCA. Come conseguenza dei cambiamenti organizzativi, il personale ha compreso l'importanza di mappare le proprie attività, e di posizionarle in un programma destinato alla misurazione delle ore impiegate, identificandone i responsabili (rete interna). Nel 2007 l'azione di miglioramento più significativa si è tradotta nel progetto "Riduzione tempi di trattamento pratiche pensionistiche", che è stato descritto nel concorso **"Premiamo i risultati"** – al quale si rimanda integralmente – promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, per il quale l'UST (allora USP) ha ricevuto una **menzione** nel 2008.

### **Criterion 1: Leadership**

#### **Sottocriterio 1.1.**

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

La mission, la vision e i valori di riferimento sono stati ri-discussi e aggiornati negli incontri di staff del dirigente in particolare nelle riunioni del 15 gennaio 2010 in seguito alla pubblicazione del Regolamento di organizzazione dell'Ufficio scolastico regionale del Veneto - emanato con Decreto del 29 dicembre 2009 - egualmente rappresentati e condivisi nelle riunioni tra i componenti dello staff ed i capisettore e in quelle del dirigente e/o del vicario con i docenti che formano l'ufficio interventi educativi, a completamento del personale amministrativo (19, 23 e 25/01/2010). Gli stessi valori, vision e mission, a partire dal 2005, sono stati oggetto di focus group interni, al fine di acquisire elementi, anche di percezione, che consentissero di procedere a successive revisioni e di questionari la cui lettura – nuovamente condotta in sede di staff del dirigente – ha permesso di riflettere sui cambiamenti in corso da parte del personale nel percorso di modificazione ed assunzione dell'inderogabile valore di essere un sempre più adeguato servizio pubblico. La mission, la vision e i valori riesaminati e nuovamente formulati trovano evidenza documentale nelle annuali pubblicazioni denominate "Quaderni", all'interno delle quali l'Ufficio informa tutti – personale interno e stakeholder – circa le attività svolte, rendicontando e rendendo trasparenti obiettivi e strategie (vedi anche Vademecum del dipendente, versione febbraio 2010).

Al fine di declinare la mission e la vision all'interno di ciascun'area d'intervento è stata predisposta una griglia che contempla obiettivi gestionali, obiettivi strategici, obiettivi operativi, azioni nel dettaglio, riferimenti alle evidenze documentali e responsabili (collocata nell'area di lavoro condivisa).

Le norme di buona leadership trovano la loro definizione sempre negli incontri nel mese di gennaio, tesi a riflettere sull'autovalutazione condotta e ad implementare azioni di miglioramento esplicitate in seguito e diffuse tramite il Vademecum.

Per condividere l'insieme dei valori di riferimento con gli stakeholder la leadership ha continuato ad utilizzare tutti gli strumenti di comunicazione già attivati e pubblicati sul Documento di Riorganizzazione del settembre del 2008 (Sito), rivisto nel febbraio 2010.

Relativamente al rinforzo della fiducia e del rispetto reciproci, nelle riunioni con il personale è anche stato socializzato il decalogo delle norme di buona leadership. Sono stati inoltre predisposti idonei questionari al fine di verificare il rispetto da parte della Dirigenza di quanto stabilito nel decalogo e di verificare l'impatto che i comportamenti eventualmente modificati hanno avuto sulla fiducia, sul rispetto e in generale sul clima dell'ufficio. La verifica è prevista entro il mese di febbraio 2011, secondo la pianificazione della somministrazione dei questionari predisposta e successivamente modificata nelle riunioni del gennaio 2010.

Per una comunicazione efficace verso l'interno e verso l'esterno si continuano ad organizzare e attivare riunioni, conferenze di servizio, implementare le pubblicazioni sia in cartaceo – Quaderni - sia sul web istituzionale ([www.istruzionebelluno.eu](http://www.istruzionebelluno.eu)), rete intranet e aree di lavoro dedicate ([www2.istruzionebelluno.it](http://www2.istruzionebelluno.it)); vengono condivise e diffuse griglie interne e piani di comunicazione dettagliati per ogni evento, attività, progetto. Tali piani di comunicazione discendono dal "Piano Generale di Comunicazione", pubblicato sia nell'area di lavoro interna che nel sito - sezione Qualità - e contemplano la definizione accurata dell'ambito, del tipo e della denominazione di ogni attività, e successivamente vanno tradotti in obiettivo strategico dell'organizzazione, articolandosi attraverso l'ulteriore analisi dello scenario interno, della definizione degli obiettivi strategici della comunicazione, di quelli operativi (il come e i destinatari), per completarsi nella definizione degli strumenti e delle misurazioni che si predispongono al fine di attivare la successiva fase di check.

Per quanto riguarda la gestione dei conflitti interni, siano essi inerenti allo svolgimento del lavoro (chi fa che cosa) o di tipo relazionale, la dirigenza ha posto in essere azioni di tipo preventivo – vedi documento di Riorganizzazione e linee guida contenute nel già citato Vademecum – quali la definizione dei carichi di lavoro, la corretta identificazione dei ruoli, delle responsabilità e delle collaborazioni; nei casi in cui si dovessero verificare conflitti di tipo relazionale ci si collega direttamente agli strumenti comportamentali della dirigenza che pone in essere l'ascolto, la mediazione e il sostegno a tutte quelle condizioni che favoriscono il superamento del conflitto.

Nelle fattispecie di eventuali insorgenze di conflitti esterni – UST e dirigenza scolastica - strumenti preventivi (dettagliata descrizione e mappatura dei processi di lavoro che evidenziano competenze e responsabilità) sono consultabili nella sezione Qualità

del sito, finalizzati anche al contenimento delle controversie. Per la risoluzione dei conflitti esterni (personale delle IISS, genitori e studenti), l'accesso diretto all'URP, unitamente al ricevimento da parte della dirigenza dell'Ufficio, consente di risolvere in tempi contenuti la maggior parte della casistica.

Al fine inoltre di evitare i casi di conflitto d'interesse sono stati predisposti strumenti preventivi: la richiesta del dipendente o l'assegnazione d'ufficio ad attività esterne quali la partecipazione in qualità di membro a commissioni di concorso e/o d'esame, comporta la dichiarazione sottoscritta del dipendente di non operare in conflitto; l'autorizzazione allo svolgimento dell'attività in regime libero-professionale è rilasciata dal Dirigente e prevede successivo controllo.

### **Sottocriterio 1.2**

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

La nuova struttura organizzativa dell'Ufficio è stata disegnata, dopo discussioni e confronti con il personale e le OOSS, nel settembre 2008 e descritta nel documento di "Riorganizzazione dell'Ufficio scolastico provinciale di Belluno": di essa abbiamo già parlato anche nell'applicazione del 2008, consultabile all'indirizzo

<http://www.istruzionebelluno.eu/sito%20QUALITA/materiali1.htm>. L'aver creato e condiviso alcuni elementi importanti quale il "Nucleo di integrazione" e il "Comitato per la qualità" ha permesso e ancora permette, l'ulteriore sviluppo e miglioramento dell'amministrazione e dei servizi da essa erogati. Dalle modalità lavorative pressoché individuali - con l'ausilio al massimo di un collaboratore con mansioni esclusivamente esecutive - si è passati lentamente a lavorare in gruppo, integrando sempre più l'apporto di ognuno in una visione di sistema. In seguito alla stesura e diffusione del citato documento, i gruppi di lavoro non costituiscono più modalità occasionale di esecuzione delle azioni ma un "meccanismo operativo di coordinamento". Nel capitolo relativo all'organizzazione del lavoro i meccanismi sono previsti e descritti: il meccanismo di pianificazione e controllo, il meccanismo di gestione del personale, il meccanismo di coordinamento e quello di decisione e comunicazione, garantiscono ormai l'organizzazione del lavoro.

Al meccanismo di pianificazione e controllo attengono le procedure relative alla:

- definizione della mission, delle finalità e obiettivi e valori dell'organizzazione.
- determinazione dei processi, delle procedure e dei metodi.
- determinazione degli standard.
- fissazione dei punti di verifica controllo.
- comparazione di obiettivi raggiunti e standard.

Al meccanismo di gestione del personale attiene:

- la formazione
- la gestione per obiettivi
- il sistema premiante

- l'autovalutazione e la valutazione dei risultati
- l'ascolto

Ai meccanismi di coordinamento attengono:

- le riunioni
- i gruppi di lavoro

Infine, i meccanismi di decisione e comunicazione prevedono:

- la creazione di quadri prestabiliti entro i quali prendere le decisioni per raggiungere gli obiettivi prestabiliti,
- l'elaborazione e la condivisione di decisioni in situazione di brainstorming utilizzando nuove metodologie apprese (la dirigenza ha organizzato un corso sulla comunicazione interattiva e la gestione dei gruppi nel 2008)
- l'elaborazione di piani di comunicazione in un quadro sistemico (competenze dell'UST >obiettivi strategici>obiettivi operativi>obiettivi strategici di comunicazione>obiettivi operativi di comunicazione).

L'erogazione del servizio viene concepita e costruita come un processo distinto in varie fasi:

- la fase della rilevazione dei bisogni, che tiene in debito conto bisogni ed aspettative di tutti i portatori di interesse individuati.
- la fase dell'individuazione e segmentazione del pubblico
- la fase della definizione e allocazione delle risorse
- la fase della progettazione qualitativa e quantitativa del sistema di erogazione del servizio.
- la fase di erogazione dei prodotti e dei servizi.
- la fase della rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.

I risultati costituiscono la base per gli interventi correttivi secondo la logica PDCA. Gli strumenti per la comunicazione e il monitoraggio sono stati individuati e ampiamente descritti nel citato documento di Riorganizzazione al quale si rimanda. Essi sono stati distinti in tradizionali e basati sul web.

Per poter gestire al meglio la complessità dell'organizzazione portandola a livelli di maggiore qualità, sono stati già citati: il nucleo di integrazione e il comitato per la qualità. Il primo con compiti di:

- pianificazione generale delle attività \*
- assegnazione del personale alle varie attività
- assegnazione del personale ai progetti e determinazione dei tempi di impegno.
- proposta al dirigente di formazione dei gruppi di lavoro
- prevenzione e risoluzione dei conflitti.
- prevenzione e risoluzione dei problemi derivanti dall'esecuzione dei processi.

\*(La pianificazione delle attività viene ovviamente adattata alle scadenze fissate dal MIUR e dall'USR e l'assegnazione del personale tiene presente esigenze di lavoro e esigenze di riposo del personale o problemi individuali.)

Il secondo ha il compito di implementare tecniche di TQM, in particolare:

- elaborazione di strategie.

- identificazione dei punti di forza e delle aree da migliorare
- identificazione delle azioni di miglioramento
- elaborazione del piano di comunicazione.
- elaborazione di analisi statistiche

Esso funge anche da comitato di redazione per il Sito Web.

Sempre nel documento di Riorganizzazione sono individuate le posizioni, le funzioni e le qualifiche, in particolare le funzioni del dirigente, del vicario, dei responsabili coordinatori, dei referenti delle attività, dei coordinatori dei gruppi di lavoro. Sono anche fissati i criteri per la determinazione e la distribuzione dei carichi di lavoro. Per ogni ambito di attività sono stati individuati obiettivi gestionali, strategici ed operativi con l'indicazione delle singole azioni e dei responsabili. Con ciò ben fissato, nel caso di progetti non inseriti nella pianificazione annuale, vengono ugualmente stabilite in dettaglio le modalità di misurazione degli obiettivi e i risultati attesi, gli incarichi, in modo da avere piani particolareggiati. L'uso delle tecnologie informatiche descritte al criterio 4.4, ha permesso un governo della struttura altrimenti difficilmente raggiungibile. Numerose applicazioni permettono una più razionale distribuzione del compito, un controllo dell'andamento di tutti i lavori assegnati, modalità di sviluppo e implementazione condivisa on line. L'esame e la valutazione delle attività dell'organizzazione e dei risultati rispetto agli standard stabiliti viene realizzato con maggiore facilità attraverso un controllo interno sul rispetto in particolare dei tempi, effettuato dal dirigente attraverso i numerosi menzionati applicativi e in maniera più completa dal Comitato per la Qualità. Anche l'attività della dirigenza viene periodicamente valutata e con un questionario separato anche lo stesso dirigente (7.1). L'Ufficio applica fin dal 2001 i principi del TQM e utilizza il modello CAF per eseguire le Autovalutazioni periodiche e partecipare ai Premi Qualità (edizione 2006 - amministrazione vincitrice - edizione 2008, menzione in "Premiamo i risultati").

### **Sottocriterio 1.3**

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

La dirigenza ha posto in atto numerose strategie per motivare e supportare il personale (descritte nell'Application del 2008 alla quale si fa riferimento). Tali strategie - se prima utilizzate ma non formalizzate in un documento - hanno trovato una forma di ufficialità e pubblicità mediante la diffusione del citato documento. Esse fanno leva su importanti principi che permettono di migliorare continuamente i rapporti interpersonali e con il pubblico, costruendo e rafforzando l'empatia. Apprendimento collettivo, formazione, cultura organizzativa, cooperazione, senso di comunità, questi i principi cardine posti a fondamento della "strategia dell'accoglienza, delle regole condivise, della responsabilità, della leadership condivisa e della collaborazione". Al fine di esplicitare le linee di condotta della dirigenza, affinché possa

fungere da esempio e manifestare comportamenti coerentemente con gli obiettivi e i valori stabiliti, è stato stilato un decalogo al quale bisogna attenersi. È stato previsto anche un controllo del suo rispetto attraverso un questionario somministrato annualmente a tutto il personale. I dipendenti vengono costantemente informati sulle questioni dell'organizzazione attraverso molteplici strumenti. Oltre ai siti Web e l'Intranet del MIUR e dell'USR, sono stati messi a disposizione dispositivi che soddisfano i bisogni di informazione e conoscenza del personale su questioni chiave e più marcatamente locali. Strumento principe sono le conferenze di servizio interne di tipo informativo, con spazi dedicati alla discussione e all'ascolto, previste e descritte nel documento di Riorganizzazione e disciplinate nel "Calendario delle riunioni".

Altri strumenti sono la bacheca fisica, la bacheca sul sito interno <http://www2.istruzionebelluno.it> e ancora la posta elettronica. Per questioni particolarmente importanti, che non necessitano di lunghe spiegazioni, avvisi urgenti che costituiscono pro-memoria, sarà esteso il sistema di invio di sms già in funzione da oltre un anno per i Dirigenti scolastici. Compito della dirigenza, ritualizzato nel "Decalogo per la dirigenza", è fornire supporto al personale e aiutarlo nello svolgimento dei propri compiti, prestando la massima disponibilità all'ascolto e fornendo aiuto anche nel caso di problemi non squisitamente lavorativi. I gruppi di lavoro risultano l'ambiente ideale per lo sviluppo delle conoscenze e competenze del personale e anche per questo sono oggetto di particolare attenzione e disciplinati con appropriati schemi organizzativi. L'importanza che viene attribuita al sostegno del personale per risolvere i problemi è dimostrata anche dal compito, affidato al nucleo di integrazione, di prevenzione e risoluzione dei conflitti (riesaminando le controversie insieme ai protagonisti) e anche dal compito di prevenzione e risoluzione dei problemi derivanti dall'esecuzione dei processi. Infine si vuole sottolineare che la crescita professionale è intesa anche come capacità di assunzione di maggiori responsabilità e per questo gli incarichi conferiti al personale forniscono un quadro entro il quale muoversi, oltre che fissare gli obiettivi operativi concordati, lasciano invece grande possibilità di organizzazione e ampiezza decisionale che vengono premiate anche dal punto di vista economico nella distribuzione del FUA all'interno di un apposito fondo dedicato alla "proattività".

### **Sottocriterio 1.4**

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

Le recenti riforme della scuola aprono un processo innovativo teso a migliorare la qualità del sistema d'istruzione ma il cammino è lungo e faticoso e una delle condizioni per il suo successo è la capacità di coniugare le esigenze di cambiamento con i bisogni di natura economica. Questo processo influisce molto

anche a livello di Ufficio territoriale, quanto meno sotto due aspetti:

- contenimento della spesa pubblica, gestione degli organici.
- motivazione al cambiamento

Quanto al primo punto, la situazione di crisi che ha imposto una politica di contenimento della spesa ha prodotto, in particolare con la finanziaria del 2008 - ma in misura non trascurabile anche con le finanziarie precedenti - una diminuzione delle risorse anche umane, comportando un taglio negli organici del personale docente, educativo e ATA. Questo taglio genera la necessità d'interventi sul dimensionamento della rete scolastica, ora di competenza delle Regioni. L'apporto degli UST, il cui dirigente è delegato dal Direttore regionale, è considerevole per il contributo in sede di Commissione dei "distretti formativi", ma anche e soprattutto per il lavoro preparatorio svolto con i competenti assessori della Provincia, cui spetta formulare la proposta di dimensionamento. La forte sinergia sviluppatasi in questi anni consente di coniugare al meglio l'esigenza di migliorare l'offerta formativa con quella di contenimento delle risorse. Quanto al secondo punto in questa fase di cambiamento il MIUR e L'USR hanno avvertito la necessità di elaborare strategie finalizzate a motivare, meglio ri-motivare, i DS, i docenti e tutto il personale della scuola, nonché a illustrare i contenuti della riforma alle famiglie. Gli UST, con delega del Direttore al dirigente dell'Ufficio, sono stati coinvolti per conseguire l'obiettivo della diffusione capillare dei contenuti della riforma. E' stato costituito un gruppo provinciale coordinato dal dirigente dell'UST che ha elaborato un piano dettagliato d'interventi sul territorio, differenziati a seconda del target destinatario, stabilendo date, relatori, risorse economiche, modalità degli interventi e di conduzione delle discussioni. I rapporti con i politici e gli stakeholder in ambito provinciale non si esauriscono certo in questo: l'UST entra continuamente in contatto con la Provincia, i Comuni e molti altri Enti ed Associazioni che operano sul territorio. Anche le politiche pubbliche in ambito provinciale incidono sull'organizzazione dell'Ufficio. L'esame delle competenze di tutti i soggetti che hanno funzioni che intersecano le nostre ci permette di ipotizzare le possibili sinergie, ricercare collaborazioni e stipulare accordi, protocolli, intese. Un esempio è dato dall'attività sull'orientamento scolastico e professionale, che ha visto ogni anno l'UST collaborare attivamente nell'organizzazione di Orient@, momento fieristico molto importante ed atteso di incontro di studenti, genitori, scuole, università e mondo del lavoro. Per un'eventuale disamina della partecipazione a Orient@ e al percorso sinergico nella costruzione delle politiche orientative, si rimanda in particolare a quanto descritto nell'application 2008.

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

### **Sottocriterio 2.1**

#### Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse.

L'identificazione degli stakeholder e la loro catalogazione in base all'importanza e all'urgenza degli interventi di soddisfazione e di miglioramento in relazione alle azioni dedicate o insieme predisposte, trova evidenza nei Quaderni dell'ufficio e nelle Application redatte nel 2006 e nel 2008, operazione effettuata e revisionata anche per i partner. Il percorso di raccolta d'informazioni, bisogni ed aspettative degli stakeholder dell'Ufficio ha preso avvio fin dal 2001, data di insediamento del Dirigente, che ha cominciato ad introdurre progressivamente alcuni strumenti di misurazione e monitoraggio per avviare un percorso di miglioramento

Uno dei primi interventi effettuati è stato l'introduzione di questionari di rilevazione dei bisogni. La somministrazione dei questionari si è man mano evoluta, passando dalla modalità di tipo cartaceo a quella on-line per alcune tipologie di servizi.

Per quanto riguarda la cura della fonte e la sua accuratezza ed attendibilità, è stato organizzato un processo di reperimento e diffusione delle informazioni curato dall'ufficio archivio.

Partendo dall'analisi dei risultati dei questionari sono state pianificate le politiche e le strategie volte a considerare le nuove problematiche emerse oppure a migliorare gli approcci per conseguire la diminuzione degli aspetti carenti o limitati in relazione ai fattori critici di successo. Attualmente sono attive 25 tipologie di rilevazione che vengono effettuate con cadenza sia annuale sia biennale ovvero al manifestarsi degli eventi. Alcuni dei questionari sono comparati periodicamente con quelli di altre amministrazioni pubbliche (ad esempio quello di customer a cura del Ministero dell'Interno - Prefettura). Uno tra i questionari più rilevanti è quello che diventerà il sondaggio annuale, già somministrato nel mese di ottobre 2010, per verificare e pesare statisticamente l'utenza e gli stakeholder che, relativamente ai contatti con l'Ufficio, utilizzano i vari sistemi predisposti per raggiungere un ascolto e una comunicazione più efficace. La rilevazione ha permesso di evidenziare anche lo spostamento dalle tradizionali fonti d'informazioni (telefono e presenza) agli strumenti più moderni (utilizzo degli sportelli informatici e visite alle pagine del sito - vedi sottocriterio 6.1).

E' attivo anche un sistema (sito dedicato) di raccolta d'informazioni, bisogni e aspettative dei Dirigenti Scolastici che, attraverso l'esame delle problematiche segnalate, permette alla dirigenza di organizzare al meglio le Conferenze di Servizio finalizzate all'approfondimento e alla disamina delle diverse problematiche. Le CS vengono organizzate con i Dirigenti Scolastici e DSGA: esse sono di tipo informativo, con spazi per la discussione ed l'ascolto, di rendicontazione sulle attività svolte dall'Ufficio a target dirigenza scolastica, di cadenza annuale.



Analoga modalità di reperimento di informazioni è in fase di attivazione per i DSGA (programma elaborato, in attesa di ulteriore messa a punto). Anche per migliorare le relazioni con le OOSS è stato predisposto un sito dedicato, meglio trattato nel sottocriterio 2.4.

Si segnala anche il sistema di rilevazione AROF (Anagrafe Regionale Obbligo Formativo), progettato dalla Regione Veneto che permette di evidenziare i percorsi di studio, la dispersione e l'abbandono scolastico in Veneto. Tale sistema di rilevazione è stato messo a punto con il fattivo intervento dell'Amministrazione provinciale e con la partecipazione operativa e di controllo dell'UST di Belluno. La puntuale attenzione sulla precisione dei dati, rilevati direttamente dalle scuole, permette una ricaduta attiva per le Amministrazioni interessate al loro utilizzo negli ambiti specifici di competenza propria. Per esempio con gli strumenti di ricerca di AROF sono state elaborate rilevazioni statistiche portate a conoscenza degli stakeholder in diverse occasioni (Orientamento). Recentissimo esempio di utilizzo dei dati forniti dal sistema si è avuto in occasione delle tavole rotonde (anche al punto 4.6) per l'analisi del percorso, delle scelte scolastiche e del successo formativo degli alunni frequentanti negli anni 2003 e 2004 la classe quinta in situazione di pluriclasse. La dirigenza anche in quest'occasione ha promosso l'utilizzo dell'analisi SWOT per individuare i punti di forza e di debolezza degli incontri effettuati, come è usuale in molteplici occasioni di tipo sia amministrativo sia informativo/formativo.

### **Sottocriterio 2.2**

Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie in considerazione dei bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili.

A seguito dell'autovalutazione condotta nel 2007 alcune criticità emerse sono state pianificate (distribuzione carichi di lavoro anno 2007 e pianificazione anno 2009 agli atti dell'Ufficio) e inserite nel piano di miglioramento e della programmazione esecutiva a medio termine. Si porta ad esempio il progetto che ha permesso all'Ufficio di ottenere una menzione nel concorso indetto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri "Premiamo i risultati", bandito proprio nel periodo di prevista esecuzione del piano.

A seguito di una serie di segnalazioni degli stakeholder, recepite tramite i sistemi di comunicazione appositamente messi punto (vedi criterio 2.1) e dalla constatazione che al momento del pensionamento la situazione stipendiale dei dipendenti scolastici non risultava aggiornata e affidabile, si è proceduto all'individuazione dei fattori critici di successo legati all'operazione attraverso incontri con le segreterie delle IISS e personale INPDAP (analisi SWOT). Sono state individuati principalmente due problematiche, che nell'elaborazione della strategia operativa si è deciso di affrontare in modo diverso. Il primo problema risultava fondato sulla mancata conoscenza da parte delle segreterie scolastiche delle nuove modalità di compilazione on line del Mod. PA04 dell'INPDAP -

che permette la trasmissione di tutti i dati occorrenti per le pratiche di tipo pensionistico. L'altro, derivato dall'errata individuazione da parte dell'organizzazione, della competenza di trattamento informatico delle pratiche di ricostruzione di carriera per i dipendenti assunti in ruolo prima del 2001 e con inquadramento stipendiale da aggiornare. Tale competenza di aggiornamento dei dati è infine risultata attività a cura non delle IISS, tecnicamente impossibilitate a farlo, bensì di competenza dell'Ufficio. Da informazioni assunte risultava che alcuni Uffici del Veneto avevano già provveduto in merito. Una volta individuate le aree in cui intervenire (area 1 Mod. PA04 e area 2 aggiornamento posizione stipendiali) la dirigenza ha elaborato uno specifico progetto applicando la logica del PDCA. Definizione di tempi di attuazione, budget, obiettivi, indicatori e target hanno visto il coinvolgimento anche delle OO.SS. rappresentative della scuola e del personale (PLAN). Per il problema della compilazione del Mod. PA04 - area 1 di intervento - si è proceduto, in collaborazione con l'INPDAP di Belluno, ad organizzare un corso di formazione per addetti delle segreterie scolastiche sulla conoscenza del modello stesso, sulla corretta compilazione, con illustrazione delle problematiche specifiche della scuola (come docente un Assistente Amministrativo di una scuola della provincia di Treviso) (DO). A seguito dell'analisi dei customer compilati dai partecipanti (CHECK) si sono rivisti il piano di lavoro e il budget preventivato e si è organizzato un secondo incontro di formazione (per piccoli gruppi) per approfondire le problematiche riscontrate (ACT). Per il secondo problema, relativo alla trattazione di 2.240 pratiche di adeguamento stipendiale - area 2 di intervento - si è proceduto a formare un gruppo di lavoro trasversale costituito da personale interno che, con ruoli e responsabilità diverse e formalizzate, dopo una formazione sul campo per acquisire le necessarie competenze e tecniche, ha, nei tempi previsti dal progetto, provveduto al completamento del recupero dell'arretrato (DO). Il piano di lavoro, oltre ai tempi di trattamento, contemplava tutti quei momenti di verifica (CHECK) che hanno permesso di valutare l'allineamento dei risultati con le previsioni e intensificare i giorni di operatività per il raggiungimento degli obiettivi (ACT). Al risultato finale si è giunti addirittura con una riduzione dei tempi previsti (totale giorni lavorativi) e il miglioramento risulta effettivo in relazione agli obiettivi prefissati. Ora l'Ufficio riscontra una minor difficoltà da parte delle segreterie scolastiche sulla materia e un andamento positivo nella definizione delle pensioni dell'anno in corso (vedi minori tempi trattamento pratiche pensioni nel documento "Premiamo i risultati").

Nella pianificazione strategica dell'UST grande rilievo rivestono gli atti di riorganizzazione della struttura. Gli stessi vengono rivisti periodicamente:

1. annualmente per quanto riguarda i settori di competenza dell'Ufficio Interventi Educativi che, all'inizio di ogni a.s., entro il mese di settembre,

- programma le attività e riassegna ambiti e compiti al personale docente distaccato.
- con cadenza biennale per quanto riguarda la struttura dell'Ufficio e la sua organizzazione generale
  - periodicamente per quanto riguarda le competenze e i ruoli del personale amministrativo soggetto a variabilità per effetto dei pensionamenti e della pianificazione dei lavori tipicamente amministrativi.

### **Sottocriterio 2.3**

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

Le nuove strategie introdotte in alcuni settori si sono man mano estese anche a tutti gli altri e la diffusione di modalità di approccio ai problemi e ricerche di soluzione agli stessi - condivise con gli stakeholder - recenti, si sono rivelate vincenti in comparazione alla vecchia modalità di attuazione della normativa condotta con prassi burocratica. Si è diffusa infatti la mentalità di definire i processi per i compiti istituzionali e non, con la necessità di stabilire ruoli e responsabilità per ciascun attore del processo (vedi criterio 5). Quando queste necessità si manifestano per risolvere fattispecie implicite nella mission dell'Ufficio ma che coinvolgono anche altri partner legati al perseguimento delle loro mission, si ricorre ad Accordi. Ne è esempio quello tra la dirigenza dell'UST e quella della locale Direzione della Motorizzazione Civile e dei Trasporti in concessione (Ministero Infrastrutture e Trasporti - MIT). La normativa in vigore (circolari Ufficio Territoriale MIT dal 2003 al 2005) prevede l'obbligatorietà da parte delle II.SS. di organizzare i corsi per il conseguimento del Certificato di Idoneità alla Guida del ciclomotore (CIG). In prima applicazione c'è stato il tentativo di ciascuna scuola di rapportarsi, ai fini dell'esito finale, direttamente con il MIT.

- La complessità della procedura prevista dal MIT,
- il numero delle pratiche da presentare (una per ciascun candidato),
- il continuo avvicendamento dei referenti per l'educazione stradale all'interno delle II.SS.,
- il disagio nelle comunicazioni con il MIT dovute alle caratteristiche del territorio bellunese quasi totalmente montano,
- la scarsa disponibilità di tempo messo a disposizione dagli operatori del MIT,

costituivano le principali evidenze negative (fattori critici dipendenti anche da elementi esterni) emerse in occasione di una Conferenza di Servizio per l'educazione stradale appositamente organizzata (vedi criterio 2.1). Le possibili modalità di esecuzione della procedura per soddisfare i bisogni manifestati dalle scuole sono state individuate considerando l'impatto su più fattori e l'attuabilità:

- corso a scuola - consegna attestato allo studente che si organizza direttamente con il MIT per la data della prova per conseguimento del CIG;

- corso a scuola - la scuola organizza col MIT l'esame per i suoi studenti come sperimentato fino alla conferenza e con le problematiche emerse (così si continua a fare nelle province di VE - PD - RO - VI);
- corso a scuola - raccolta documentazione da parte dell'Ufficio e organizzazione, con contatti diretti col MIT, degli esami in ambito territoriale raggruppando i candidati di varie II.SS. - metodo utilizzato a TV solo per parte delle II.SS. e a VR solo per le II.SS. del capoluogo.

Nel proporre l'ultima modalità di approccio per la soluzione del problema, la dirigenza si è impegnata, tramite la sottoscrizione di un accordo formalizzato in data 29.09.2008 con il MIT, a definire il processo di lavoro che prevede l'impegno dell'UST a effettuare:

- la raccolta delle pratiche delle scuole
- il controllo della documentazione presentata
- la consegna delle pratiche al MIT
- l'indicazione di date e sedi di esame concordate con il MIT

e del MIT a:

- accettare le pratiche presentate dall'UST in giornate prestabilite e, previo accordo, in altre date
- programmare lo svolgimento degli esami nelle date e nei luoghi concordati con l'Ufficio.

Obiettivo strategico da conseguire:

- promuovere la costituzione di reti di scuole, in ambito territoriale, per la gestione delle attività inerenti alla sicurezza stradale

Obiettivi prefissati:

- dare supporto alle IISS fino a quando le stesse, acquisendo le competenze specifiche, non produrranno più documentazione incompleta o con vizi di forma
- ridurre i tempi riservati all'organizzazione della procedura dai docenti referenti dell'attività, con conseguente maggiore disponibilità da dedicare alla didattica
- effettuare direttamente il monitoraggio sul numero di CIG effettuati da ogni scuola
- disporre di criteri oggettivi per la distribuzione dei fondi alle II.SS.

Risultati raggiunti (documentazione agli atti):

- delocalizzazione delle sedi di esame per soddisfare le esigenze dei cittadini/clienti
- razionalizzazione dei tempi per l'espletamento delle pratiche
- riduzione delle risorse economiche e umane

### **Sottocriterio 2.4**

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

Il processo per cambiare la cultura dell'Ufficio, con il disegno della nuova compagine organizzativa definita e contenuta nella presentazione dell'application del 2008 - alla quale si fa riferimento e si rimanda - non si è esaurito solo nell'emanazione di atti di modifica ma si esplicita nella comunicazione continua dei fondamenti della TQM, sul sostegno delle tecnologie più

innovative e moderne come rispondenti ai bisogni degli utenti/clienti, stakeholder /partner in modo da radicare il lavoro sulla cultura della disponibilità al cambiamento per conseguire il miglioramento continuo. I monitoraggi effettuati sugli indicatori interni ed esterni attraverso i questionari e le riunioni, hanno evidenziato e sostenuto la necessità di modernizzare e innovare continuamente tutti gli strumenti. Ne è esempio il sito dedicato ai rapporti con le OO.SS, che sono gli stakeholder più tradizionalmente in contatto con l'Ufficio: l'area consente una comunicazione diretta ed efficace ed uno scambio di documenti ed informazioni continuo, sempre aggiornabile in modo interattivo (vedi anche criterio 5.3). Il programma d'interscambio delle informazioni e comunicazioni è stato presentato in un incontro con tutti i rappresentanti delle OO.SS. del settore Scuola e del settore Stato in data 08/02/2010. Nella stessa giornata è stato somministrato un breve addestramento informatico finalizzato alla corretta gestione e utilizzo del sito. Il programma viene impiegato correntemente e implementato in tempo reale. Con la nuova metodologia viene a crearsi una banca dati sempre a disposizione di ciascun attore della comunicazione interistituzionale, che costituisce un patrimonio documentale a disposizione anche di eventuali nuovi arrivati, promuovendo e rendendo opportuna ogni forma di sostegno alla nuova cultura per l'innovazione.

L'utilizzo delle nuove tecnologie da parte del personale dell'Ufficio nelle attività è nel frattempo andato aumentando: si utilizzano abitualmente sia Internet sia la rete interna con le molteplici funzionalità e la raccolta dati da condividere con tutti, sia la rete MIUR - che però ha principalmente lo scopo di avvalersi del protocollo informatico istituzionale non accessibile tramite rete LAN o Internet (per una disamina più puntuale delle tecnologie informatiche a disposizione si rimanda al criterio 4.5). Il personale, impiegando quotidianamente software e nuovi applicativi, ritiene di dover migliorare ulteriormente la propria competenza informatica. Dalla lettura dei questionari di autopercezione delle competenze informatiche somministrati nel novembre 2005 e dicembre 2007 - ultima somministrazione nel novembre 2010 - (vedi criterio 7.2) è emerso che è accresciuta la necessità di consolidare e aumentare le proprie conoscenze informatiche e sono così stati pianificati una serie d'interventi formativi sui vari software utilizzati. Le risorse a cui la dirigenza è ricorsa sono state esclusivamente risorse materiali ed umane interne (aula informatizzata, formatori con più elevate e approfondite conoscenze informatiche). Nella pianificazione degli interventi e dei progetti si ha grande attenzione al reperimento delle risorse finanziarie che permettono il raggiungimento degli obiettivi che si perseguono. Si porta ad esempio un importante accordo stipulato, attuato sulla base di rapporti con gli stakeholder.

Il Consorzio dei Comuni del Bacino Imbrifero Montano del Piave appartenenti alla Provincia di Belluno (d'ora in avanti Consorzio BIM), Ente Locale

che comprende 67 Comuni, nella sua mission ha quale precipuo fine lo sviluppo equilibrato dei Comuni consorziati nel contesto del progresso del territorio, mediante la cura e la promozione di iniziative e servizi mirati al conseguimento del massimo sviluppo economico-sociale delle popolazioni montane. Complessivamente, dal 2005 al 2010, il Consorzio BIM ha erogato alle IISS del territorio 147.400,00 euro, di cui 75.450,00 per l'informatizzazione scolastica. Appare evidente che rapporti formalizzati da parte dell'organizzazione con l'Ente siano di rilevanza strategica - per l'ampia rappresentanza di Comuni consorziati e il peso politico che la leadership dell'Ente esercita (anche come lobby presso Provincia e Regione) - e si spingano nella direzione di raggiungere il duplice obiettivo di reperire risorse e attivare relazioni con partner chiave (criterio 4.1). Nel mese di ottobre l'organizzazione ha superato la collaborazione spot finora avuta con il Consorzio sottoscrivendo una Convenzione (a cui si rimanda) per l'accesso ai servizi del centro servizi territoriale tramite il portale <http://ilnostrocomune.consorziobimpiave.bl.it>

per la quale sono previste verifica e revisione tra cinque anni. Le Parti hanno concordato nel ritenere che la collaborazione istituzionale tra gli Enti pubblici presenti sul territorio sia fondamentale per fornire servizi e prestazioni il più possibile qualificanti, efficaci, efficienti e rispondenti alle esigenze dei cittadini (anche criterio 1.4). Esemplificando le nuove opportunità che l'organizzazione, attraverso la sottoscrizione della Convenzione, è in grado di offrire ai propri clienti, si evidenzia che la possibilità di disporre di servizi innovativi erogati via Internet con cartografie aggiornate, pianificazioni urbanistiche, reti tecnologiche consultabili, è fondamentale per garantire:

- supporto alla didattica nei diversi ordini di scuola, dal semplice studio del territorio per le scuole primarie e secondarie di primo grado, allo studio disciplinare per le scuole di secondo grado, in particolare per gli istituti tecnici (d'ora in avanti annualmente verranno consegnate password ai Dirigenti scolastici per l'accesso da parte delle scuole)
- maggiore trasparenza e servizi dedicati ai dirigenti, al personale docente e non nell'assegnazione dei posti di lavoro, nell'organizzazione degli orari scolastici, tenendo conto di distanze e servizi di trasporto (p.e. un docente che non conosce il territorio può documentarsi dal sito - d'ora in avanti con la massima precisione - visualizzando l'ubicazione precisa della scuola che andrà a scegliere, l'orografia, le vie di collegamento,...)

In merito ai contributi che il Consorzio BIM ha finora erogato - direttamente e su richiesta - alle IISS, in seguito alla stipula della convenzione, la dirigenza ha ottenuto di pesare sulla determinazione delle prossime scelte che il C.A. dell'Ente compirà. Ne è esempio l'individuazione dell'obiettivo di dotare di ulteriori LIM (lavagne interattive multimediali) le istituzioni cosiddette "polo", accorpamenti recenti di scuole di secondo grado, considerate voce unica

nell'assegnazione ministeriale (una LIM per ciascun istituto, una LIM per il polo composto da 3 o 5 istituti ma a codice meccanografico identificato come istituto). A perequazione, il consorzio BIM fornirà almeno un'ulteriore LIM ai poli della provincia, che si trovano tra l'altro ubicati tutti in zona di montagna. Per attuare i cambiamenti pianificati la dirigenza opera anche sul piano delle risorse umane, assicurandosi, per esempio, il distacco presso l'Ufficio di un docente laureato in giurisprudenza per la consulenza legale (nella predisposta griglia all'interno dell'area di lavoro condivisa soddisfa l'obiettivo strategico di fornire assistenza legale alle IISS) e di un secondo docente laureato in psicologia, collocato presso lo Sportello d'Ascolto, in costante crescita come richieste di intervento ( settembre 2010).

### **Critero 3 : Personale**

#### **Sottocriterio 3.1**

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

La dirigenza ha posto come primo e irrinunciabile principio il rispetto reciproco. Si tratta di una condizione essenziale perché si possa vivere e lavorare in un clima aperto e sereno, che permetta il miglioramento personale, consentendo così lo sviluppo dell'organizzazione coerentemente al raggiungimento degli obiettivi.

La dirigenza ha imparato ad ascoltare, favorendo e sostenendo il dialogo, prima di intraprendere qualsiasi attività; la possibilità di confrontarsi e discutere idee trova il suo ambiente più favorevole nei gruppi di lavoro e favorisce l'empowerment, portando palesemente all'accrescimento significativo delle competenze di ciascuno. Il gruppo di lavoro (vedi documento di Riorganizzazione del 24 settembre 2008 condiviso anche dalle OOSS della Scuola e della Funzione Pubblica), ma anche le riunioni e gli eventuali ricevimenti individuali a cui la dirigenza non si sottrae, consentono all'organizzazione di far presente i propri bisogni e di riferire quelli degli stakeholder di cui viene a conoscenza al di fuori delle modalità/strumenti predisposti (customer, aree di lavoro dedicate,...). Dai primi non troppo convinti approcci al lavoro per gruppi si è invece giunti a ritenerlo un punto di forza, com'è emerso dall' ultima analisi SWOT n° 2 del 22/11/2010 condotta al fine di esaminare il processo di determinazione dell'organico di diritto e di fatto. La gestione del lavoro per gruppi ha permesso di individuare le attività e le modalità esecutive, di definire gli obiettivi operativi di ogni componente consentendo davvero il rafforzarsi della responsabilizzazione di ognuno, premessa indispensabile per sentirsi motivati, parti importanti dell'organizzazione.

La dirigenza ha sempre operato nel senso di bilanciare aspettative degli stakeholder e bisogni del personale, ad esempio con una gestione della programmazione delle ferie che ha permesso anche nel corrente anno, sebbene con più difficoltà per i noti problemi relativi all'applicazione della riforma della Scuola, di

calendarizzare il periodo di riposo mediante accordi fra colleghi e garantire il rispetto delle scadenze in tutte le operazioni di corretto avvio dell'anno scolastico. Per assicurare che docenti, ATA, famiglie vedano rispettato il diritto a non subire ritardi e nel contempo essere garantiti anche del diritto di riposo del personale, all'inizio di ogni anno vengono pianificate tutte le operazioni, individuati i gruppi di lavoro e le unità che li compongono e stabilite le ferie di ognuno in modo da non provocare interruzioni. A sostegno di quanto esposto relativamente alla disponibilità di ascolto nei confronti dell'organizzazione, anche per i bisogni di natura personale e/o familiare, la dirigenza ha trovato soluzioni in grado di risolvere esigenze specifiche nel rispetto delle inderogabili esigenze amministrative (risultati descritti al criterio 7.1 - tipologie di orari richiesti/soddisfatti).

La politica di gestione delle risorse umane imperniata sul rispetto, sul dialogo, sull'ascolto e sulla responsabilizzazione, si è andata consolidando nel corso di questi anni e si trova esplicitata nel "Manuale del personale", oltre che ripresa e ribadita in ogni riunione o conferenza di servizio.

All'inizio di ogni anno, nella fase di pianificazione delle attività, si pone grande attenzione nell'allocare le risorse, al carico di lavoro di ciascuno, al peso delle operazioni da svolgere, al tempo necessario per eseguirle, al tipo di professionalità e competenze necessarie e si prevede anche eventuale formazione sul campo per il personale al primo approccio con il nuovo lavoro o compito.

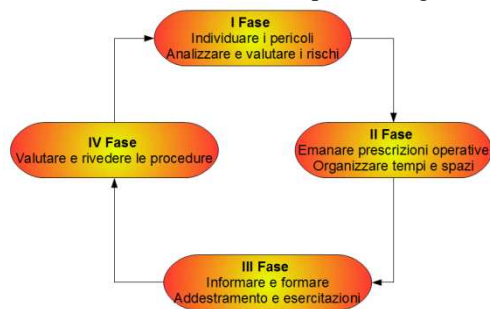
Anche se le somme che alimentano il Fondo Unico di Amministrazione (FUA) giungono sempre in notevole ritardo, RSU e Amministrazione hanno da tempo sviluppato e concordato criteri di distribuzione che tengono conto dell'apporto di ogni uno con la dovuta attenzione al tempo necessario ed alle difficoltà di tutte le attività. E' tenuto anche in considerazione e premiato, il comportamento proattivo del personale, al fine di stimolare ulteriormente la responsabilizzazione.

In relazione all'assicurazione delle buone condizioni ambientali di lavoro, come previsto dal D .Lgs. 81/08 (Testo Unico per la Sicurezza) il Dirigente nella sua qualità di datore di lavoro ha provveduto agli adempimenti di sua competenza, nominando il Responsabile e i componenti del Servizio Prevenzione e Protezione (Evacuazione di Emergenza, Primo Soccorso e Lotta antincendio) e acquisito il nominativo del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, segnalato come da norma dalle RSU. Avvalendosi delle competenze che il personale nominato ha acquisito attraverso l'apposita e prevista formazione (vedi criterio 7.2) ha proceduto alla stesura del Piano di Emergenza e di Evacuazione.

Il documento costituisce l'insieme d'istruzioni operative e comportamentali che tutto il personale deve attuare, ciascuno secondo le proprie competenze e gli specifici incarichi ricevuti, nel caso in cui si verifichi una situazione di emergenza (incendio, terremoto, allagamento, scoppio, ecc.), per la quale è necessario procedere alla evacuazione di emergenza parziale o totale dei locali dell'Ufficio Scolastico Territoriale di

Belluno. A tale stesura si è pervenuti dopo attento esame della struttura dell'edificio, individuando le migliori procedure relative all'evacuazione di emergenza che, dopo formazione somministrata a tutto il personale, si è provveduto a testare sul campo. All'interno di queste procedure sono state inoltre individuate quelle che permettono anche ai dipendenti, e agli eventuali utenti esterni, svantaggiati e con disabilità di evacuare per primi in tutta sicurezza e serenità.

Anche nell'attribuzione di compiti e assegnazione degli



spazi di lavoro viene tenuta in grande considerazione la disabilità cui sono portatori alcuni dipendenti. L'organizzazione è consapevole che esiste la possibilità di rivedere le situazioni lavorative in considerazione dei propri bisogni, segnalando gli eventuali disagi alla dirigenza, che opera per studiare il modo di superarli.

### Sottocriterio 3.2

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

Le esigenze prescritte dal ridotto numero di personale comportano non solo carichi di lavoro notevoli per ognuno ma anche lo svolgimento di compiti particolarmente impegnativi, che richiedono specifiche conoscenze e abilità, da acquisire o da migliorare con gli interventi di formazione previsti dai piani di formazione annualmente elaborati (ultimo in data 9/03/2010). Nell'affidare i compiti si tengono in considerazione le inclinazioni di ognuno, nei limiti in cui ciò è possibile. Al fine di avere un quadro completo del personale si è deciso, nell'incontro con i responsabili dei settori (8 febbraio 2010), di integrare il database per la gestione delle risorse umane con indicazioni relative a conoscenze, abilità e attitudini che renda dei report completi con schede dettagliate. L'integrazione del database, ancora in corso, sarà completata entro gennaio 2011.

Gran parte della formazione viene proposta dal Ministero in seguito alla scelta che gli Uffici regionali e territoriali compiono su un elenco di tematiche già individuate; la dirigenza indica i corsi prescelti in base ad un esame delle necessità dell'amministrazione di far accrescere determinate competenze - tenendo conto delle attitudini del personale e della loro aspirazione a crescere professionalmente - e individuano il personale da iscrivere.

La dirigenza è riuscita comunque a effettuare numerosi corsi (vedi 7.1), tesi allo sviluppo di capacità di leadership e al problem solving, decisi in accordo con

il personale e introdotti nel piano di formazione 2008 ad es. il corso sulla comunicazione interattiva e la gestione dei gruppi).

Più volte si è fatto cenno alla continua diminuzione del personale, alla quale si pone parziale rimedio mediante l'utilizzazione di personale appartenente al comparto Scuola - che si trova quindi a dover svolgere lavori assolutamente prima sconosciuti. Per i due nuovi impiegati, nominati purtroppo a part-time dal Ministero, si è avuto particolare cura nella delicata fase di inserimento nell'organizzazione, affiancando loro personale esperto. Un importante strumento, al quale si è più volte fatto cenno è il Vademecum - direttamente consultabile nella rete interna - che contiene importanti elementi utili proprio all'inserimento di nuovi dipendenti.

### Sottocriterio 3.3

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

Alcuni corsi, come quello sopracitato effettuato nel 2008, avevano il preciso scopo di aumentare anche il dialogo e potenziare il lavoro di gruppo fornendo strumenti utili per far sì che a tutti fosse consentito di partecipare attivamente alla vita dell'organizzazione. Questo ha contribuito ad aumentare notevolmente il coinvolgimento del personale (si rimanda ai risultati criterio 7.2).

La ricaduta positiva può essere verificata nelle analisi SWOT che vengono condotte alla fine di ogni attività con lo scopo di implementare soluzioni migliorative; i punti di forza più spesso evidenziati sono proprio relativi alla accresciuta partecipazione alle decisioni di tutti i membri dei vari gruppi.

L'attenzione che già dal 2002 la dirigenza ha avuto su questo tema e sullo sviluppo dell'empowerment, è riscontrabile anche nelle application del 2006 e 2008 pubblicate nel sito <http://istruzionebelluno.eu> nello spazio dedicato alla "Qualità".

Attraverso i più volte citati strumenti di comunicazione (dalle riunioni ai siti interattivi dedicati), tutti vengono coinvolti nella vita e nelle attività dell'amministrazione. La partecipazione è completa e attiva nello sviluppo delle strategie, nella definizione degli obiettivi e in particolare nei miglioramenti dei processi.

Le azioni di miglioramento individuate in seguito ai processi di autovalutazione e alle analisi SWOT, prima di trovare applicazione, sono discusse insieme e modificate proprio in seguito al coinvolgimento del personale. In particolare le modifiche che impattano sull'organizzazione del lavoro in generale individuale, sono discusse con le RSU e le OOSS. Anche in seguito alle modifiche relative alle relazioni sindacali, apportate dal D.L.vo 150/2009, la dirigenza non ha limitato i rapporti alle sole informative.

Le stesse modalità di misurazione del raggiungimento degli obiettivi e gli indicatori da utilizzare, nascono dal confronto con il personale e le rappresentanze.

Il risultato di tale lavoro è riscontrabile nella parte del Quaderno 4 dedicata all'analisi del lavoro svolto nell'anno precedente, nella sezione in cui vengono

descritte le attività e sono esplicitati gli indicatori e i risultati, e al Quaderno 5, dove sono pubblicate le attività dell'anno e messi a confronto i risultati con quelli dell'anno precedente (si rimanda per completezza di informazioni ai Quaderni 4 e 5).

Risulta ormai diffuso l'approccio della discussione dei risultati, della loro revisione e della riformulazione degli indicatori a livello di gruppo di lavoro prima della pianificazione delle attività, in modo da consentire l'apporto di ciascuna unità che compone il gruppo stesso. Periodicamente sono inoltre condotte indagini sul personale, in particolare per ricercare dati relativi all'immagine complessiva che ciascuno ha dell'organizzazione, alla consapevolezza riguardo ai conflitti d'interesse, alla percezione che ha del proprio grado di coinvolgimento nell'organizzazione.

Sono effettuate indagini anche sul giudizio espresso in merito alla capacità della dirigenza di guidare l'organizzazione e gestire la comunicazione e sul grado di soddisfazione circa il riconoscimento dell'impegno da essa dimostrato.

L'analisi del risultato di queste indagini - e di quelle comunque trattate al punto 7.1 - sono pubblicate nella Bachecca del sito interno <http://www2.istruzionebelluno.it>, citate nelle application elaborate in occasione della partecipazione ai premi, documenti che sono stati opportunamente diffusi e anche pubblicati sul sito istituzionale, al fine di essere oggetto di ulteriori analisi e stimoli per pensare a nuovi progetti di miglioramento.

Ai dipendenti è stata sempre offerta la possibilità di giudicare la dirigenza, attraverso appropriati questionari (i questionari che l'amm.ne periodicamente somministra sono elencati e descritti in un apposito documento con l'indicazione anche del riferimento ai criteri CAF, dell'indicazione della scansione temporale (annuale, biennale o continua) delle date di inizio e fine, del modello da utilizzare e dei responsabili della somministrazione e della successiva elaborazione dati). Un questionario ad hoc - descritto nel documento di partecipazione al premio del 2008 - riguarda direttamente il dirigente ed è finalizzato ad ottenere un giudizio su:

- capacità nell'organizzazione e controllo della struttura,
- capacità di leadership,
- gestione delle risorse umane,
- conoscenze specifiche dell'Amministrazione e della normativa del settore.

(vedi criterio 7.1)

#### **Criteria 4: Partnership e risorse**

##### **Sottocriterio 4.1.**

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

Nello svolgimento delle sue funzioni di supporto alla progettazione dell'innovazione dell'offerta formativa delle IISS autonome e di risposta alle esigenze educative avanzate dal territorio, l'Amministrazione si trova sempre più spesso nella necessità di mettere in atto progetti e iniziative di natura complessa, per la cui

realizzazione è indispensabile ricercare collaborazioni, interlocuzioni, raccordi con Enti, soggetti ed organismi portatori di interesse nel settore dell'Istruzione e della Formazione.

La natura dei progetti, gli obiettivi e le competenze specifiche in essi contemplate sono fattori di successo dai quali prende avvio l'individuazione di partner.

La ricerca dei partner strategici si effettua - dopo la fase del riconoscimento - anche in contemporanea all'attuarsi di relazioni istituzionali, ma anche mediante l'attivazione di contatti o partendo dal "portafoglio" delle conoscenze in possesso dell'Ufficio o ancora mediante richiesta di attivazione/partecipazione a gruppi provinciali che si creano su tematiche specifiche (p.e. gruppo di lavoro afferente all'integrazione di alunni disabili, gruppo di lavoro provinciale sulla salute, rete delle scuole per un mondo di solidarietà e pace).

Gli accordi vengono successivamente definiti in incontri preliminari o tavoli di lavoro durante i quali ciascun attore evidenzia - all'interno della specificità della mission - bisogni, aspettative, obiettivi e illustra nel contempo competenze e risorse disponibili, formalizzate poi nell'accordo.

Ne è un esempio rappresentativo il protocollo d'intesa stipulato con il Centro di Servizio per il Volontariato della provincia di Belluno (CSV) con il quale è stato allacciato uno stretto rapporto, che prevede regolari incontri di coordinamento mensili - con nota di convocazione, ordine del giorno e stesura di verbale - mirati alla programmazione di iniziative e progetti di collaborazione tra le ONG, le IISS e la rete di scuole che si occupa della promozione della cittadinanza attiva e dei diritti umani, al fine di promuovere il volontariato giovanile all'interno delle scuole. Il gruppo di coordinamento funge anche da gruppo di consultazione verso l'esterno: sempre più spesso al gruppo (o ai suoi componenti che però riportano puntualmente istanze e proposte all'interno del coordinamento) si rivolgono altri stakeholder interessati ad attivare sinergie o semplicemente ad offrire idee e suggerimenti. E' diverso il personale interno all'UST (ufficio Interventi Educativi) che ha un ruolo di interfaccia con il CSV. Per rendere l'idea dell'articolazione complessa del rapporto si citano alcuni progetti di rilievo per l'ampliamento dell'offerta formativa delle scuole in atto:

- Cittadinanza e Costituzione
- educazione alla pace, alla solidarietà e ai diritti umani
- "Scuola e Volontariato"
- partecipazione studentesca - Consulta degli studenti
- "CSV - Volontario anche Tu!"
- Integrazione alunni stranieri
- progetto LILT/ educazione alla salute
- prevenzione disagio scolastico
- integrazione alunni con disabilità
- progetto 150 anniversario Unità d'Italia

La responsabilità di ciascuna componente è declinata all'interno del protocollo d'intesa e affidata ai

rappresentanti dei partner che siedono nel gruppo di coordinamento.

Negli incontri ha luogo la revisione continua dei rapporti di partnership, il monitoraggio e la valutazione dei risultati dei progetti attuati e lo studio di ricerca sulla fattibilità delle nuove iniziative con successiva individuazione delle risorse finanziarie necessarie.

In relazione ai percorsi didattici, eventi, convegni, competizioni e concorsi realizzati, costituiscono elemento di valutazione:

- il grado di soddisfazione espresso,
- i materiali prodotti e la loro diffusione,
- il numero di partecipanti,
- la rassegna stampa ad evento avvenuto
- le possibili successive richieste di reiterare l'attività.

Altri protocolli strategici sono quelli costituiti e rinnovati puntualmente con le ULSS di Belluno di Feltre per azioni di sostegno nelle aree disabilità, contrasto del disagio scolastico e immigrazione ma anche con il Comune capoluogo per le iniziative rivolte a favorire la partecipazione attiva dei giovani. Queste partnership si realizzano nella costituzione di gruppi di lavoro per la disabilità, nella partecipazione alla stesura dei Piani di Zona (area della salute, della partecipazione giovanile, della disabilità, del contrasto al disagio e dell'immigrazione) e ancora nelle collaborazioni per la realizzazione di progetti e iniziative di formazione e per la presa in carico degli alunni affetti da disturbi di apprendimento (laboratori per alunni con DSA).

Fra gli accordi di partnership chiave su aree specifiche si distingue per la sua efficacia, in quanto reiterata negli anni e di forte attrazione e partecipazione, un'attività dell'Ufficio Educazione Fisica dell'UST, che coinvolge EELL, CONI, federazioni sportive, denominata "Sport in Piazza", finalizzata alla promozione dell'attività sportiva presso la comunità. Tale iniziativa, unica nel suo genere, comincia ad essere imitata anche in altre località. Si tratta dell'organizzazione nei due centri più abitati (Belluno e Feltre) di un fine settimana in cui le singole federazioni sportive sono presenti in stand disseminati per tutta la città, con tecnici e studenti e attivamente coinvolgono i visitatori, adulti e non, nella sperimentazione dei fondamentali delle discipline.

Un altro significativo esempio di processo dove essenziale è il ruolo della partnership è il progetto "Lettura pensata", finalizzato a promuovere il piacere della lettura. Giunto alla sua ottava edizione, coinvolge quasi tutte le IISS della provincia, la Regione Veneto, l'Amministrazione Provinciale, diversi EELL, enti privati, scrittori, librerie.

Anche le associazioni di categoria sono coinvolte in numerosi progetti dell'Ufficio, che ricopre ruolo fondamentale altresì in quei tavoli di lavoro a livello provinciale in cui si assumono decisioni cruciali nell'ambito scolastico (IFTS, Alternanza Scuola Lavoro, Orientamento, Educazione degli adulti, sicurezza).

L'UST ha sottoscritto protocolli con l'Amministrazione Provinciale di Belluno per le attività legate a:

- orientamento
- alternanza scuola lavoro
- assolvimento dell'obbligo scolastico e formativo.

Nel primo ambito Ufficio e Provincia hanno costituito il nucleo di coordinamento provinciale delle Reti di Orientamento, grazie a due edizioni di protocolli di durata triennale (nel 2005 e 2008) in cui sono coinvolti tutti gli istituti comprensivi, le scuole secondarie di primo grado, gli istituti secondari di secondo grado e tutti gli enti di formazione, oltre al Forum provinciale delle associazioni dei genitori (FOPAGS). Tale partnership ha consentito di gestire la progettazione e l'organizzazione delle edizioni della Fiera di orientamento provinciale (Orient@) che si tiene annualmente dal 2005.

Ancora nell'ambito dell'orientamento, UST e Provincia hanno pianificato per l'anno 2010 la formazione di operatori dell'orientamento degli enti di istruzione, di formazione e di apprendistato sia neofiti sia con maggiore esperienza, in collaborazione con il Coordinamento delle Reti di Orientamento. L'Ufficio è inoltre partner ufficiale di ciascuna delle quattro Reti di che compongono il nucleo di coordinamento provinciale (Agordo, Belluno, Feltre, Pieve di Cadore). Nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro, sempre con l'Amministrazione Provinciale viene firmato ogni anno un protocollo per lo svolgimento dei tirocini estivi di studenti delle scuole superiori (al quarto anno per gli istituti professionali, al quarto e quinto per gli altri istituti) in collaborazione con altri enti (Ascom, Appia, Coldiretti, Unione Artigiani, Confindustria Dolomiti, CGIL, CISL, UIL)

Nell'ambito dell'obbligo scolastico e formativo si attua una collaborazione ancora con l'Amministrazione Provinciale, sia nella realizzazione delle commissioni interistituzionali per garantire i passaggi dentro e tra i sistemi formativi - attività per la quale UST e Provincia hanno congiuntamente scritto le Linee Guida - sia per il controllo del rispetto degli obblighi mediante la manutenzione dell'Anagrafe Regionale dell'Obbligo Formativo (AROF).

Gli accordi e i protocolli di collaborazione stipulati sono verificati a conclusione delle azioni e periodicamente monitorati, al fine di rilevare punti di forza e criticità sulle quali operare con azioni di miglioramento.

Per concludere si elencano altri esempi di collaborazioni attivate e ancora in corso:

- Comitato Provinciale per la valorizzazione della Cultura della Repubblica (con Prefettura, IULM, EELL, Camera di Commercio, Comitati e Associazioni) per lo studio e la progettazione di eventi finalizzati alla diffusione dei principali eventi storici legati alla storia della Repubblica e destinati a far crescere nella popolazione un maggiore senso civico;
- Rete Sicurezza Scuole (ReSiS), realizzata per permettere alle scuole un adempimento più

consapevole degli obblighi di cui al D.L.gs 81/08. L'UST ne fa parte come membro del Comitato Tecnico Scientifico in base alla convenzione che la rete stessa ha stipulato con i partner esterni ;

- Sportello di ascolto, punto di ascolto per il disagio giovanile (vedi opuscolo illustrativo, sito web voce "disagio" Protocollo d'Intesa UST-Procura della Repubblica e ASL), azioni coordinate UST, Prefettura, Procura della Repubblica, ASL, Provincia.
- Teatro in lingua straniera e Rassegna teatrale "Studenti sulla scena in lingua" (si rimanda al sito), progetti realizzati in collaborazione con il Circolo Cultura e Stampa Bellunese.
- Protocollo d'intesa con il Comune di Belluno (redatto e in fase di sottoscrizione) per l'organizzazione di percorsi di formazione degli studenti rappresentanti al fine di incentivare la partecipazione e la cittadinanza attiva.
- Progetto "Come ti salvo l'acqua", in collaborazione con Gestione Servizi Pubblici, ente gestore dell'erogazione del servizio idrico che ha come obiettivo la creazione di una solida cultura dell'acqua, la promozione del suo uso corretto e razionale, attraverso la conoscenza (cd rom prodotto dall'UST e dai tecnici di GSP) e la visita di sorgenti e di depuratori delle acque reflue presenti nel territorio circostante le scuole che scelgono il percorso (criterio 8.2).

Per l'elenco completo dei partner e la loro importanza per l'organizzazione si rimanda al criterio 8.2.

In base all'esame di valutazione congiunto effettuato secondo la logica del PDCA, gli accordi vengono rinsaldati nel caso in cui se ne sia riscontrata validità e verificate le positive ricadute, oppure corretti nel caso in cui emergano diverse necessità, siano mutate le condizioni ambientali ovvero non vi sia ricaduta positiva (esempio Progetto Lettura Pensata; Orient@ 2010, Progetto Scuola e Volontariato). E' in fase di predisposizione anche un questionario finalizzato alla misurazione del grado di soddisfazione del rapporto con l'UST che verrà inviato ai partner all'inizio del nuovo anno.

#### **Sottocriterio 4.2**

##### Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

La comunicazione con i clienti/utenti si realizza attraverso i seguenti canali: conferenze di servizio, tavoli congiunti di lavoro, esame dei reclami presentati in qualsiasi forma (per esempio su Web vedi sottocriterio 6.2 questionario di gradimento), "Il tuo giudizio", Forum, FAQ, segnalazioni per le vie brevi (e-mail, telefono) di problemi da parte di clienti/utenti o stakeholder.

La trasparenza (criterio 6.1) è diventata un punto d'onore per l'UST e si esprime non solo attraverso il sito web, molto articolato e aggiornato, ma anche attraverso la pubblicazione di rapporti (i più significativi sono i Quaderni), i sondaggi di opinione (es. sondaggio riservato alle OO.SS – criteri 5.3 e 6.1),

le conferenze stampa (vedi rassegna stampa), le interviste, i servizi su televisioni locali (l'Ufficio conserva copia su nastro dei più significativi), spazi per la consultazione in presenza di documenti e graduatorie.

I clienti che utilizzano il servizio via web sono informati sul nominativo dell'impiegato responsabile del procedimento con cui entrano in contatto.

L'organizzazione, inoltre, mette in atto forme di supporto alle rappresentanze dei cittadini, incoraggiandole attivamente ad organizzarsi ed offre loro spazi di visibilità nel sito: ne sono un esempio le aree di lavoro riservate al Forum genitori e alla Consulta Provinciale degli studenti.

L'UST per un migliore ascolto organizza conferenze di servizio con i DD.SS. e con i DSGA, incontri con le OO.SS., ha in funzione lo sportello URP con apertura quotidiana e ha aperto un sito per le relazioni sindacali della scuola e per le organizzazioni della Funzione pubblica. Per l'esame delle problematiche emerse durante l'apertura dell'URP è in funzione un programma di Front Office che permette di rilevare il numero e le tipologie di informazioni richieste e i tempi di evasione delle stesse.

Le motivazioni alla base della scelta di questo tipo di approccio sono attribuibili alla necessità di strutturare l'ascolto in modo più rapido e con logiche di sistema.

Questi strumenti sono stati predisposti con lo scopo di spingere attivamente i cittadini clienti ad esprimere bisogni, esplicitare richieste, fornire consigli, suggerimenti, in altre parole entrare in relazione con gli uffici in modo sempre più rapido ed efficace.

#### **Sottocriterio 4.3**

##### Gestire le risorse finanziarie

La gestione delle risorse finanziarie destinate alle spese d'ufficio - come per tutte le PPAA soggette a grossi vincoli - risulta di sempre più delicata pianificazione, in quanto l'importo erogato dalla Direzione Generale si conosce quasi a fine gestione finanziaria. La pianificazione provvede comunque a specificare con margini di quasi assoluta certezza spese quali quelle di riscaldamento, energia elettrica, pulizia locali, cancelleria ma anche ad avanzare richieste di fondi in modo mirato, cercando nel contempo di gestire nel modo più efficace possibile i servizi che eroga. Nel mese di gennaio di ogni anno la dirigenza elabora il consuntivo delle spese dell'anno precedente e procede a stilare una previsione per l'anno in corso. Tale presentazione, consultabile nella rete interna - preventivi e consuntivi - dal 2002, considera il possibile fabbisogno e tiene conto dell'entità dei finanziamenti ricevuti negli anni precedenti.

Per alcune tipologie di spesa (es. spese legali, spese telegrafiche, spese per commissioni aggiornamento graduatorie) l'istanza alla Direzione Generale è effettuata nel momento in cui si viene in possesso di atti che documentano l'effettuazione della stessa (parcella dell'avvocato - riepilogo delle Poste Italiane relativo telegrammi inviati ecc.).



Può accadere che la richiesta di fondi venga attuata in via preventiva, dopo l'analisi del trimestre o semestre precedente e individuando aree prioritarie per le quali poter disporre di un margine di intervento. Tali aree emergono da studi condotti a livello dirigenziale che tengono in considerazione gli obiettivi strategici ma anche la lettura dei bisogni dei clienti/cittadini (p.e. formazioni di personale dirigente, docente o ATA) assunti attraverso indagini di customer o desunti dalla rassegna stampa. Ne è testimonianza l'ultimo ciclo di 4 incontri destinati a famiglie, amministratori di EELL e docenti di informazione ed approfondimento sulla tematica delle pluriclassi, istituite in provincia soprattutto nelle scuole di montagna, a seguito della determinazione degli organici che vedono una contrazione di posti. L'organizzazione valuta ogni volta se sono disponibili risorse sufficienti per realizzare la strategia deliberata (procede dunque alla verifica di giacenze o economie di fondi presso le IISS, attuando contemporaneamente un controllo della gestione amministrativa della scuola) e nel contempo chiede ad altri EELL portatori di interesse (vedi anche criterio 2.4) – Amministrazione Provinciale – di condividere le spese di comunicazione dell'evento e di compenso dei relatori primari, facendo ricorso, quando è possibile - senza ulteriori oneri - all'utilizzo di personale docente interno esperto, per il quale non viene erogato compenso aggiuntivo ma le cui ore addizionali andranno a recupero.

Nei casi in cui si verifichi un fabbisogno di fondi per sopperire a spese non previste, ma non dilazionabili, si procede ad un immediato calcolo delle necessità economiche per inoltrare richiesta alla Direzione regionale.

Per esempio nel mese di luglio del corrente anno – dopo che le parcelle relative alle visite fiscali richieste dall'amministrazione sono per legge risultate a carico della stessa – la dirigenza ha prontamente condotto uno studio sul numero di visite domiciliari effettuate nell'anno 2009, sommandone i compensi (calcolo di media) e la retribuzione a km (calcolo di media) e avanzando una richiesta di fondi alla Direzione Generale.

Per quanto riguarda la garanzia della trasparenza finanziaria, sul sito esiste un programma con il quale vengono registrate entrate e spese e che fornisce una serie di report per rendere trasparente e pubblica la gestione finanziaria; dal 2008 inoltre l'Ufficio lavora a trasformare i Quaderni annuali affinché possano diventare una vera e propria rendicontazione sociale.

L'organizzazione si è fatta promotrice di numerose azioni atte a dimostrare l'efficiente gestione delle R.F. Per esempio, al fine di accertare i fondi ministeriali del progetto Consulta studentesca – un finanziamento annuale destinato alle attività progettate e condotte dagli studenti – e di procedere alla rendicontazione di fine anno al MIUR, oltre che di pianificare attività, corsi o progetti legati al target in questione su contenuti che non possiedono finanziamenti dedicati, dal 2005 l'Ufficio procede a siglare a nome del Dirigente ogni ordine di pagamento, sottraendo all'Istituto cassiere la

responsabilità ma anche la gestione eventualmente arbitraria delle somme.

Al di là dei monitoraggi lanciati dall'Amministrazione centrale, l'Ufficio provvede di prassi all'effettuazione di monitoraggi di verifica di giacenze di fondi appoggiati presso le I.I.S.S. che rimangono del tutto o in parte inutilizzati. I risultati sono positivi, in quanto numerose scuole hanno in bilancio delle economie che possono essere impiegate dalla dirigenza per integrare gli insufficienti fondi per l'acquisto di strumentazione informatica idonea allo svolgimento delle mansioni del personale interno. Per l'acquisto degli strumenti informatici di cui sopra il modus operandi prevede di effettuare una accurata analisi dei costi, di investire al meglio e di procurare un prodotto che offra la migliore prestazione al minor costo, in particolare privilegiando, comunque, gli acquisti tramite il mercato CONSIP.

Parte di finanziamenti esistenti e non utilizzati, relativi ad azioni in favore del potenziamento delle lingue straniere, sono altresì stati utilizzati per finanziare il progetto "Il mio primo francese", presentato da una scuola ed inteso ad introdurre la seconda lingua straniera nelle scuole primarie della medesima (azione di supporto al miglioramento dell'offerta formativa che le scuole offrono alle famiglie sul territorio).

Infine, sempre in merito al perseguimento di una gestione efficiente ed efficace delle risorse finanziarie, l'Ufficio cerca di contenere i costi, soprattutto della cancelleria, utilizzando il metodo del "riciclo" (vengono utilizzati vecchi fogli formato A3 - stampe provvisorie poi sostituite dalle definitive - come sottocartelline per la raccolta di documenti; vengono utilizzate penne "gadget" avute in occasione di manifestazioni varie).

Obiettivo della riduzione della spesa resta quello di destinare le risorse così liberate ad implementare e/o a sostituire hardware obsoleti in dotazione all'Ufficio, strategia che consente - attraverso l'utilizzo della rete interna e delle informazioni presenti sul sito - una ottimizzazione dei tempi di lavoro del personale in servizio.

#### **Sottocriterio 4.4**

##### Gestire le informazioni e la conoscenza

Per gestire le informazioni da tempo l'UST ha affiancato alle tradizionali mail molti altri sistemi basati principalmente sul web. Resta comunque la tradizionale bacheca fisica (prima del 2001 esisteva solo l'Albo per il personale della scuola) che viene curata dall'ufficio del personale che opera anche una valutazione sull'importanza delle notizie da esporre e sulla durata della loro pubblicazione. Ad essa si è affiancata la bacheca elettronica della quale si parlerà nel criterio 4.5. Sarà affiancata, come è stato affermato in altra parte di questo documento, la comunicazione via SMS già in uso per il personale della scuola da circa due anni e che ha dato ottimi risultati. Ovviamente conterrà solo avvisi di particolare importanza (ricordare scadenze importanti). Nella direzione di favorire l'informazione e la conoscenza semplici e chiare circa tutte le attività dell'Ufficio, sono diffusi e messi a disposizione anche sul Sito Web istituzionale i "Quaderni", ora giunti al 5° anno. Fonte

di informazione e conoscenza è anche la Relazione annuale del Dirigente riservata al personale interno. Oltre queste pubblicazioni sono diffusi numerosi report che anticipano, in qualche caso particolarmente rilevante, il contenuto dei Quaderni o delle Relazioni. Le circolari interne, anche se in misura molto ridotta rispetto a un tempo, vengono talvolta utilizzate per indirizzare e disciplinare importanti aspetti dell'attività lavorativa e della vita interna dell'organizzazione. Tutto il personale è abilitato all'accesso on-line di siti giuridici. Come si è già sottolineato, i gruppi di lavoro sono una rilevante opportunità per diffondere la conoscenza. Le notizie importanti per svolgere i propri compiti, le tecniche e le procedure (già peraltro in gran parte formalizzate e descritte) sono trattate e discusse nelle riunioni informative. Molti sono anche i corsi erogati su tematiche specifiche, inseriti nel piano annuale di formazione o talvolta organizzati all'occorrenza nel caso di incombenze non previste e ordinate dal MIUR o dalla Direzione regionale. Particolare cura viene prestata da molti anni per informare il personale sulle notizie riguardanti la scuola o relative al rapporto di lavoro o che possano comunque interessare, tramite la distribuzione della rassegna stampa e delle riviste specializzate. Al fine di assicurare che le informazioni siano sempre sicure e affidabili e che tutti abbiano facile accesso ad esse, è stato conferito l'incarico al Nucleo di integrazione ed al Comitato per la Qualità di effettuare un monitoraggio continuo (vedi documento di Riorganizzazione versione 2010); quest'ultimo organismo ha il compito in particolare di monitorare il Sito Web istituzionale per garantire l'attualità delle informazioni e la loro correttezza. Il dirigente è periodicamente convocato in Direzione Regionale dove si concordano le modalità operative più rilevanti o si trasmettono informazioni importanti per lo svolgimento dei compiti affidati all'Ufficio territoriale. A sua volta il dirigente riunisce i responsabili dei settori interessati e insieme elabora le strategie più opportune, gli obiettivi operativi e la tempistica; successivamente i responsabili dei relativi processi riuniscono i loro gruppi per concordare nel dettaglio le operazioni e distribuire i compiti. Le informazioni relative alle attività dell'Ufficio sono messe a disposizione di tutti i portatori di interesse con vari strumenti fra cui i già citati Quaderni. Molti ragguagli necessari ad altri soggetti vengono elaborati in modo da essere facilmente utilizzati, ad esempio le informazioni relative alle scuole, alla formazione delle classi, al numero degli alunni etc, che vengono fornite alla Provincia perché possa a sua volta elaborare proposte di dimensionamento e di nuova offerta formativa. Particolare attenzione è stata riservata alla diffusione delle competenze e alla conservazione delle conoscenze anche in caso che i dipendenti abbandonino l'Amministrazione: questo avviene principalmente favorendo il lavoro di gruppo che permette di apprendere sul campo, ma anche con la copiosa documentazione che accompagna tutti i lavori con la descrizione della attività, la spiegazione delle modalità operative e delle sue finalità. Per avere una visione

completa del sistema degli strumenti per la comunicazione ed il monitoraggio si rimanda al documento di Riorganizzazione citato.

#### **Sottocriterio 4.5**

##### Gestire la tecnologia

Come si è accennato, al fine di favorire al massimo la diffusione delle informazioni e la conservazione delle conoscenze, l'Ufficio si è dotato di una complessa rete informatica che si aggiunge a quella ministeriale. Per una completa disamina della dotazione tecnologica si rimanda al Quaderno 4 alla voce "Risorse materiali". Qui s'intende dare una panoramica sul sistema complesso dei siti utilizzati.

##### **Sito UST**

Divisione in cinque aree:

1. Area Generale con struttura e aree in cui si struttura UST ([www.istruzionebelluno.eu](http://www.istruzionebelluno.eu))
2. Area Comunicazione ([www.istruzionebelluno.net](http://www.istruzionebelluno.net))
3. Portale delle scuole (<http://portalescuole.altervista.org/portale/>)
4. Area monitoraggio
5. Sito di lavoro [www2.istruzionebelluno.it](http://www2.istruzionebelluno.it)

##### **Area 1:**

Il Sito UST è il punto di accesso per le varie aree. Un'area news in Home page permette la visibilità immediata delle varie comunicazioni e notizie. Lo script implementato consente anche la strutturazione in categorie, una funzione di ricerca interna e la gestione dei Feed RSS.

Al suo interno si trova, a disposizione della comunicazione-interazione con il pubblico, l'area FAQ in cui porre domande di interesse generale attiva da diversi anni; uno sportello on line a disposizione del pubblico attraverso il quale è possibile inoltrare richieste di informazioni direttamente all'URP dell'UST.

Il personale addetto invia la risposta alle questioni poste direttamente alla casella di posta elettronica indicata dall'utente entro quattro giorni lavorativi.

Un'area particolare è quella relativa alla corrispondenza titoli e classi di concorso secondo la Tab. A - D.M.39/98, alla corrispondenza tra lauree specialistiche e classi di concorso secondo il D.M. 28/11/2000, all'elenco dei settori scientifico disciplinari e relative materie e alle classi di concorso ed istituti in cui è possibile insegnare la disciplina relativa alla classe di concorso ricercata. In quest'area sono riportate tutte le lauree specialistiche elencate nel decreto ministeriale n. 22 del 9 febbraio 2005 e le classi di concorso di cui alla Tabella A del D.M. n. 39 del 30 gennaio 1998. Sono state per ora omesse le classi di concorso dalla A080 alla A087 e dalla A090 alla A100.

Altra funzione è quella relativa al reperimento degli organici della provincia nei vari ordini di scuola e ripartizione delle cattedre nei vari istituti di ogni ordine e grado. È possibile effettuare ricerche di vario tipo: verificare la distribuzione di una tipologia di cattedra nelle varie scuole della provincia o quante sono le

cattedre relative alle varie classi di concorso in un istituto, spezzoni compresi.

Vi è poi il Calendario scolastico deliberato dalle varie scuole della provincia.

#### **Area 2:**

Area comunicazioni: in quest'area è possibile leggere per esteso le comunicazioni che appaiono in forma nella Home page del sito principale.

#### **Area 3:**

Portale delle Scuole:

In home page appare la rassegna stampa degli articoli dedicati alle varie IISS della provincia. Si inseriscono inoltre comunicazioni da parte delle scuole medesime in relazione ad attività, concorsi ed altro che vogliono portare a conoscenza del mondo esterno. Si ottiene così una vetrina della scuola bellunese.

E' anche possibile consultare un database contenente informazioni relative ai vari IISS esistenti in provincia. Si trovano inoltre le mappe relative ai quattro distretti in cui è suddivisa la scuola bellunese e la distribuzione territoriale dei vari istituti e collegamenti diretti ai siti di questi ultimi, qualora siano esistenti. Tramite le mappe costruite utilizzando Google Maps è possibile rintracciare l'istituto cercato e reperire informazioni relative alla scuola cercata: indirizzo, numero alunni, scuole viciniori. A breve, grazie alla firma dell'accordo con il Consorzio BIM Piave sarà possibile fornire mappe ancora più chiare e precise (vedi criterio 2.4).

Sempre all'interno di quest'area è possibile consultare, tramite uno script, le tabelle di viciniorità relative ai vari istituti della provincia, di utilità per le domande di trasferimento. Si trova infine un altro script che consente di verificare, in base al titolo di studio, le discipline che è possibile insegnare e le tipologie d'istituto in cui sono insegnate.

#### **Area 4**

In occasione di progetti e/o rilevazioni vengono organizzati monitoraggi automatizzati basati su questionari e/o sondaggi. Alcuni di questi hanno riguardato l'intero territorio regionale, non soltanto l'ambito locale.

#### **Area 5**

Sito di lavoro per la gestione condivisa di documentazione, calendari e progetti.

Esso è totalmente interattivo ed ha una struttura molto complessa.

Dalla Home page si entra in molti sottositi ed aree di lavoro con diritti di accesso differenziati. Al centro della pagina si trova la bacheca dove sono pubblicate notizie importanti che riguardano le attività lavorative.

Al di sotto della bacheca c'è l'area riservata ai contatti fra dirigente e segreterie di Belluno e di Venezia (il dirigente è titolare all'UST di Venezia e reggente presso l'UST di Belluno) e l'agenda dove vengono annotate le riunioni provinciali.

Data la complessità e vastità del sistema qui sono citate solo alcune aree più importanti per gestire gli impegni

e la conoscenza e per sostenere le attività di apprendimento e miglioramento.

Nel menu di sinistra del sito di lavoro si trovano collegamenti con un'area di documenti condivisi, una contenente modelli e moduli vari. L'Agenda del dirigente, all'interno della quale le segreterie di Venezia e Belluno gestiscono gli impegni e gli appuntamenti, è visibile da tutti. Due aree di lavoro importanti sono quelle di pianificazione e controllo della gestione amministrativa di Venezia e Belluno. Di seguito sono state create aree riservate alle comunicazioni con i vice, alle quali accedono appunto solo il dirigente e i suoi vice.

Importanti sono i siti riservati agli Interventi educativi e le agende del personale.

Molte aree di lavoro permettono il monitoraggio delle spese telefoniche, postali, dei finanziamenti e delle spese sostenute per i progetti che riguardano le scuole.

Da citare l'area di lavoro dell'ufficio legale, all'interno della quale vengono annotate le conciliazioni, il contenzioso, le sanzioni disciplinari. I responsabili gestiscono anche un'agenda d'ufficio dove registrano tutti gli impegni, le scadenze, le udienze etc.

Fra le tante altre aree di lavoro degne di nota quelle per gestire le relazioni con le OO.SS., dove sono pubblicati tutti i documenti d'interesse sindacale, i verbali delle riunioni, le informative sindacali. I rappresentanti sindacali possono inserire segnalazioni o partecipare a sondaggi.

#### **Rete UST:**

La rete interna dell'Ufficio è gestita quasi completamente con risorse interne. Il personale in servizio possiede credenziali d'accesso alle risorse condivise (cartelle di lavoro, stampanti, etc), nel rispetto delle norme in vigore, nonché una casella di posta elettronica istituzionale, personale, gestita da server interno. Vengono realizzate copie quotidiane dei dati di sicurezza su supporti diversi in modo da garantire l'integrità delle informazioni. Al personale incaricato, vengono inoltre fornite le credenziali per l'accesso al server di lavoro, collocato presso una società esterna e/o per la pubblicazione e l'amministrazione dei servizi web ospitati presso aziende diverse.

Vengono mantenute aggiornate le planimetrie con la dislocazione delle postazioni, gli elenchi delle dotazioni hardware e software delle postazioni stesse.

#### **ARIS e AROF**

Anagrafe Regionale Istituzioni Scolastiche (ARIS)  
Anagrafe Regionale Obbligo Formativo (AROF):

si fornisce supporto alle IISS per la gestione dei rispettivi compiti nella popolazione e nel mantenimento delle anagrafi regionali. Si mantengono aggiornati i dati di competenza dell'Ufficio.

I dati esportabili dalle anagrafi sono utilizzati nella predisposizione di elaborazioni e/o rilevazioni utili all'Ufficio nel perseguimento degli obiettivi istituzionali.

#### **Sottocriterio 4.6**

##### Gestire le infrastrutture.

L'UST di Belluno è ubicato in un palazzo del 1600 in pieno centro storico, di proprietà dell'Amministrazione Provinciale: l'edificio è stato ristrutturato e concesso in uso nel 1967. Al fine di bilanciare l'efficacia e l'efficienza delle strutture con bisogni e aspettative del personale in servizio e degli stakeholder (p.e impresa pulizia, ufficio ENAM ospitato all'interno) oltre che degli utenti, in seguito al restauro effettuato - che non risultava rispondente nei materiali impiegati (misure standard sulla sicurezza degli edifici in base al D.l.vo 626/94) - è stato elaborato un piano di interventi con l'Amministrazione Provinciale competente in materia. Dall'analisi effettuata dal responsabile della sicurezza e del documento di valutazione dei rischi dell'UST, emerge la necessità di ulteriori azioni di adeguamento delle strutture alla vigente normativa - D.L.vo 81/08 - non attuabili per effetto dei vincoli ambientali della Sovrintendenza alle Belle Arti e che pertanto occorrerà tentare di considerare congiuntamente.

L'Amministrazione Provinciale ha senz'altro acquisito tutte le richieste inoltrate dalla dirigenza - nella sua funzione di datore di lavoro: tali richieste vengono però reiterate di anno in anno e nel frattempo vengono prese misure alternative per evitare il manifestarsi di eventi rischiosi.

Per esempio, pur non costituendo diretto pericolo per gli utenti, vi erano pavimenti in vinilamianto e alcune piastrelle presentavano non solo fratture, ma anche rotture con conseguente rimozione di parti (venuti a conoscenza della presenza di amianto, si erano inoltre manifestati preoccupazione e malcontento da parte di alcuni dipendenti e fruitori dell'edificio).

Nel 2001 l'UST richiede allora un sopralluogo all'ULSS. n° 1: attraverso lo SPISAL, l'ULSS comunica che i pavimenti dovevano essere trattati con tamponatura delle fratture e delle rotture e, successivamente, mantenuti con particolari procedure, in buona parte a carico dell'impresa di pulizie.

Per assicurare adeguata attenzione al bisogno dei dipendenti di ricevere informazioni in relazione alla problematica, sono state innanzitutto portate a conoscenza di tutto il personale le situazioni in cui l'amianto sarebbe potuto diventare pericoloso e, successivamente, sono stati pianificati con l'Amministrazione Provinciale sia gli interventi a breve - ritenuti più urgenti - sia quelli a lungo termine. Gli interventi a breve termine, quali la sigillatura di fessurazioni con i comuni prodotti in commercio, la tamponatura delle rotture e la sostituzione delle piastrelle rovinate, sono stati completati in tre mesi; gli interventi a lungo termine, come la copertura dei pavimenti esistenti con altri in laminato plastico, sono iniziati nell'anno 2001, partendo dai pavimenti più usurati. Ogni anno sono state "bonificate" 2 o 3 stanze e l'operazione si è conclusa nel 2010 con soddisfazione del personale, dei fruitori esterni e della stessa impresa delle pulizie. L'UST beneficerà di tale intervento con un risparmio finanziario sul contratto della pulizia dei locali a partire dall'anno 2011.

La dirigenza pone cura nella pianificazione degli interventi da effettuare ai fini di assicurare il migliore uso possibile delle attrezzature tecnologiche - che consentono inoltre di raggiungere l'obiettivo strategico del lavoro in chiave moderna e di innovazione (vedi criterio 4.5). Alto valore di importanza ed urgenza è stato attribuito al cablaggio dell'edificio, realizzato in tutte le stanze, allo scopo di poter usufruire sia dei terminali ministeriali sia dei PC che si servono della rete interna, via via che il dirigente è stato in grado di disporre l'acquisto mediante le realizzate economie su spese.

Si cerca altresì di sostenere l'uso economico delle apparecchiature attraverso l'emanazione di ordini di servizio contenenti dettagliate informazioni su come effettuare risparmi in ordine a:

- toner
- ink jet
- spegnimento dei led

Per quanto riguarda la pianificazione del recupero delle apparecchiature fuori uso si ricorre ad una procedura di indagine di mercato che ha permesso di individuare una ditta specializzata nella raccolta e nello smaltimento dei rifiuti, tenendo conto sia del contenimento dei costi, sia del minore impatto ambientale. Trattandosi di materiale riciclabile, successivamente la ditta provvede a separare le componenti delle apparecchiature per poi avviarle ad un recupero mirato.

Tale servizio ha permesso una migliore razionalizzazione degli spazi all'interno dei locali della sede - con soddisfazione del personale - e poiché le apparecchiature sono state sottoposte ad un trattamento tale da consentire un riciclo di materie prime, una positiva ricaduta sull'ambiente.

In merito a interventi volti al sostegno dell'economicità delle attrezzature e ancora alla sostenibilità, l'UST aderisce ormai a tutte le iniziative/campagne sul risparmio energetico promosse a vario livello (nazionale, regionale e provinciale) - vedi per esempio la campagna "Il risparmio energetico in ufficio. Le azioni quotidiane che fanno bene all'ambiente" promossa da ARPAV (Veneto).

Ogni singolo locale dell'organizzazione è inoltre dotato di eco-cestini per la raccolta separata della carta mentre i toner e le cartucce delle stampanti e dei fotocopiatori vengono ritirati da una cooperativa specializzata in riciclaggio.

Da diversi anni il Comune di Belluno ha avviato un programma di raccolta differenziata dei rifiuti (tutti i cittadini devono usare esclusivamente le dotazioni di raccolta fornite dalla ditta incaricata dall'Amministrazione Comunale).

Le PPAA non sono destinatarie delle dotazioni per la raccolta dell'umido, pertanto si procede a differenziare nell'ambito di carta, toner e injet. Plastica, cartone e pile esauste - box per lo smaltimento dei quali non vengono forniti - sono affidati a personale dell'Ufficio che provvede personalmente al conferimento nelle più vicine campane.

E' stata posta la necessaria attenzione all'accesso all'edificio da parte dei clienti/cittadini, prendendo atto dei grandi svantaggi che l'edificio storico dimostra possedere, soprattutto nei confronti delle persone disabili.

L'immobile è dotato infatti di barriere architettoniche il cui piano di eliminazione non è attuabile, sia per i citati vincoli ambientali posti dalla Sovrintendenza alle Belle Arti, sia per la mancanza di fondi dell'Amministrazione Provinciale. Per arrivare all'ascensore, ad uso dei dipendenti e degli utenti, sono per esempio presenti porte non scorrevoli e scale. Nonostante tutto ciò si è realizzato quanto possibile: collocazione dell'URP al pian terreno e un sistema di chiamata per i disabili che possono contare su personale dedicato che provvede ad agevolare il loro ingresso anche attraverso l'edificio della Provincia ovvero ad essere accolti dal personale richiesto che al bisogno si reca direttamente in atrio.

#### **Criterio 5: Processi e gestione del cambiamento**

##### **Sottocriterio 5.1**

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

La dirigenza ha sempre sostenuto la necessità che l'Amministrazione, per funzionare correttamente, dovesse identificare tutti i processi in atto nella propria organizzazione, identificando, in particolare, i processi principali che consentono il raggiungimento della mission dell'organizzazione stessa.

Cogliendo l'occasione fornita dalla partecipazione al Premio Qualità del 2006, la dirigenza ha trasmesso a tutta l'organizzazione la necessità di monitorare i processi lavorativi approfondendo le varie attività che li compongono.

La dirigenza ha inoltre riservato molta attenzione nel corso degli anni a una politica organizzativa mirata alla qualità e al miglioramento continuo attraverso lo sviluppo dei processi, con l'obiettivo di migliorare e innovare i servizi erogati e di aumentare il valore delle prestazioni fornite ai cittadini/clienti e agli stakeholder, mirando nel contempo alla crescita della responsabilità di tutto il personale.

La partecipazione al Premio e il cambiamento avvenuto nella PPAA hanno determinato un interesse sempre maggiore a sperimentare nuovi approcci e a valutarne i risultati. Ciò si è concretizzato nello studio approfondito del modello CAF e nella sua diffusione all'interno dell'organizzazione.

L'esame dei processi lavorativi, che fino ad allora era stato compiuto in modo non omogeneo e strutturato, viene trasformato in una azione di studio rigorosa.

La dirigenza ha promosso la collaborazione/condivisione del personale in questa azione di individuazione dei processi di lavoro e il coinvolgimento dei cittadini clienti per avere cognizione precisa delle loro attese attraverso diversi incontri di autovalutazione (rif. verbali e costituzione di gruppi di lavoro).

Nel gennaio 2007, in un incontro con tutto il personale, la dirigenza ha illustrato gli obiettivi del progetto di mappatura dei processi - mappatura dell'avvio dell'anno scolastico e diagramma di flusso dello stesso che è stato successivamente presentato anche alle OO.SS (30 gennaio 2007, presenti CISL e SNALS) e, in un secondo momento, alle II.SS (conferenza di servizio). In tale CS l'attività di mappatura dei processi è stata prospettata in chiave di:

- attività di risposta a bisogni rilevati;
- risultati attesi e risultati raggiunti;
- risorse utilizzate per la realizzazione dell'attività;
- azioni realizzate nel 2007 rispetto ai bisogni e risultati attesi.

Nel 2008, quando l'Amministrazione ha partecipato al secondo premio di qualità sempre utilizzando il CAF come strumento di miglioramento continuo, tutta l'organizzazione è pervenuta alla consapevolezza che *identificare, gestire, migliorare e sviluppare i propri processi* è il passaggio decisivo che permette di sostenere le strategie e le politiche.

L'esempio più pregnante può essere individuato nella elaborazione del processo chiave dell'organizzazione denominato "*Regolare avvio dell'anno scolastico*" attraverso:

1. *identificazione* delle varie fasi del processo;
2. *gestione*, con la costituzione dei gruppi di lavoro e con attribuzione della responsabilità del coordinamento generale e delle varie responsabilità all'interno dei singoli gruppi;
3. *miglioramento* delle procedure attraverso analisi SWOT per consentire lo sviluppo dei processi.

Se in un primo momento ci si limitava ad identificare alcuni processi, con il tempo è diventato necessario riconoscerli tutti e, in particolare, stabilire quali sono i processi chiave strategici per il conseguimento della mission dell'istituzione.

E' stato costituito un gruppo di lavoro composto da un coordinatore e da personale - individuato nei referenti di settore - che, con il loro bagaglio di esperienze e di competenze specifiche, sono state chiamate alla raccolta di dati e informazioni su tutte le attività.

Dopo la fase di raccolta delle informazioni sulle attività e sui processi, il gruppo si è riservato il tempo necessario per analizzare i dati raccolti sui processi di lavoro, attraverso la loro scomposizione e successiva puntuale descrizione.

In successivi incontri sono state analizzate le singole attività e, attraverso la condivisione dei vari passaggi, la mappatura ha subito numerose implementazioni ed ha acquisito carattere di omogeneità.

Il "*Regolare avvio dell'anno scolastico*", processo chiave dell'amministrazione che esplicita con forza la mission, è la descrizione complessiva di tutte le operazioni necessarie all'avvio dell'anno scolastico, costituito da input, output e dai diagrammi di flusso all'interno dei quali sono definite azioni, tempi, personale interessato e amministrazioni/uffici competenti, distinti per tipologia di personale, oltre agli stakeholder (vedi Libro dei processi).

Il check ha consentito di ri-elaborare uno snellimento delle procedure. Ad esempio, la modalità di comunicazione nel processo di conferimento delle supplenze prima vedeva gli operatori attivarsi per comunicare alle scuole gli aspiranti nominati in due fasi successive:

- 1) apposizione su cartaceo del nominativo a fianco della sede assegnata;
- 2) elaborazione elenco degli aspiranti nominati e invio alle scuole.

La nuova modalità prevede ora che la predisposizione degli elenchi sia effettuata all'atto della nomina attraverso l'uso del programma informatico predisposto e con contestuale proiezione dei dati a beneficio degli utenti, i quali hanno la possibilità di seguire simultaneamente tutte le operazioni.

L'elenco così redatto viene immediatamente trasmesso alle scuole, senza ulteriori azioni.

Nel corso degli anni sono stati inoltre somministrati customer per consentire l'analisi dei fattori critici e di successo dei vari processi, al fine di realizzare il miglioramento. Destinatari dei customer, oltre agli operatori interni, sono individuati sistematicamente nei Dirigenti scolastici, nei DSGA, nei docenti e personale ATA e, in relazione a specifici progetti, negli stakeholder e partner (p.e. progetto Lettura Pensata: customer a librerie, biblioteche, famiglie, studenti).

Nel processo "*Nomine a tempo determinato e indeterminato*" la dirigenza ha predisposto un decalogo per rendere ottimali le procedure di nomina a tempo determinato degli aspiranti. Sono stati quindi somministrati customer ai candidati alle nomine (risultati al criterio 6.1), che hanno inciso con notevoli evidenze sui loro bisogni latenti (anche Quaderno 5).

Sulla base della mappatura completata è stato ridefinito l'organigramma dell'organizzazione: conseguentemente si è reso necessario costituire nuovi gruppi di lavoro per far fronte alla carenza di risorse umane e ai sempre più pressanti adempimenti in relazione alle scadenze fissate (vedi Gruppi di lavoro mobilità 2007/2008).

L'attività di miglioramento dei processi è ancora in corso; per esempio, all'interno di quello denominato "*Mobilità annuale*" (utilizzazioni e assegnazioni provvisorie), l'organizzazione ritiene di dover adottare come procedura fissa l'utilizzo del sms ai Dirigenti Scolastici per sollecitare un controllo attento, rigoroso e puntuale delle sedi disponibili, con la conseguente riduzione del n.° di comunicazioni e dei tempi di elaborazione delle operazioni e garantendo infine una maggiore precisione di risultato. Il nuovo diagramma di flusso del processo, messo a confronto con il precedente, è l'esplicitazione dell'azione di revisione dei processi sviluppata nell'ottica del miglioramento continuo.

## **Sottocriterio 5.2**

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

Nel corso degli ultimi anni l'organizzazione si è resa consapevole che il cittadino non è più semplicemente un utente, un fruitore passivo di un servizio pubblico di

tipo burocratico, ma è un cittadino/cliente attivo, che ha maturato consapevolezza dei suoi diritti e che evidenzia sempre maggiori aspettative nei confronti dei servizi erogati. L'utente è quindi destinatario di una precisa attenzione, volta a soddisfare i diversi bisogni, che via via sono rilevati, e coinvolto quanto più possibile nella conoscenza e nella definizione delle prestazioni che riceve.

Per realizzare quanto sopra, si utilizzano i customer. Per esempio, nello svolgimento delle operazioni di convocazione effettuate per l'inizio dell'anno scolastico ai fini delle nomine a tempo indeterminato e determinato, agli operatori che si occupano del procedimento viene distribuito un decalogo in merito ai diritti del personale convocato per le nomine e in merito ai diritti delle OO.SS della scuola presenti. Alle OO.SS viene garantita la possibilità di seguire lo svolgimento delle operazioni da una postazione adiacente quella del personale addetto alle nomine.

Per i convocati - all'entrata dell'aula individuata per le operazioni di nomina - è prevista una postazione dove operatori dell'Ufficio - appositamente formati - forniscono informazioni e contestualmente proiettano le operazioni in corso, a garanzia della massima trasparenza.

Ai convocati viene poi somministrato il customer, la cui elaborazione evidenzia e continua ad evidenziare sia le soddisfazioni sia le criticità utili alla predisposizione delle successive azioni di miglioramento (vedi Quaderno 5). Nella fattispecie si sono considerate le richieste avanzate in ordine alla

- raggiungibilità della sede delle operazioni di nomina,
- al confort d'aula,
- ai tempi di attesa,
- alla documentazione fornita a supporto delle conoscenze sulle sedi da scegliere,
- ai parcheggi a disposizione.

Per tutti questi aspetti sono previste precise azioni migliorative nelle operazioni del prossimo anno scolastico.

L'Ufficio offre inoltre agli utenti la possibilità di ottenere, tramite il Sito e attraverso gli sportelli dedicati a FAQ e la posta elettronica, informazioni appropriate e affidabili in merito alle diverse procedure, in questo modo contemplando anche l'opportunità di poter accedere rapidamente alle informazioni di maggior interesse.

Per quanto riguarda il linguaggio da utilizzare, sia verso l'esterno sia verso l'interno, la dirigenza a questo scopo ha organizzato un corso di formazione per il personale (26/27 maggio 2008) sulla semplificazione del linguaggio amministrativo. Conseguentemente sono stati predisposti nuovi modelli per atti amministrativi ed istanze di comune utilità - pubblicati sul Sito - a disposizione degli operatori e degli stakeholder. Sempre più utilizzata risulta essere la posta elettronica, che offre la possibilità agli utenti di contattare direttamente gli operatori per avere informazioni sull'andamento delle proprie pratiche e delucidazioni su nuove norme e procedure.

E' stata anche favorita l'apertura dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico per quattro giorni di servizio su cinque, tenendo in considerazione le esigenze degli altri Enti presenti sul territorio. L'URP è costituito da operatori formati (gruppo di studio della normativa) in modo sistematico sulle principali procedure e scadenze. Nonostante le difficoltà architettoniche rappresentate dalla sede (edificio storico del 1600 soggetto a vincoli), l'organizzazione promuove e assicura l'accessibilità all'URP ai disabili con l'intervento di un operatore dedicato.

### Sottocriterio 5.3

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

Per l'apprendimento delle innovazioni di altre organizzazioni, la dirigenza ha provveduto ad analizzare le application CAF redatte da altre Amministrazioni italiane, tenendo conto dell'assenza di organizzazione analoga con un simile percorso in atto e considerando le differenze sostanziali anche in termini di organizzazione interna e servizi erogati.

Lo scambio d'informazioni con gli stakeholder garantisce comunque di poter realizzare un confronto che produce utili indicazioni per modificare gli approcci e innovare i processi.

Ne sono un esempio i due corsi di formazione – tenuti nel 2008 e nel 2009 - sulla compilazione del Mod. PAO4, che nascono da esigenze dettate dalla norma, ma anche dalla lettura dei bisogni espressi dalle II.SS e dai continui rapporti tra l'Ufficio e l'INPDAP (vedi in esteso criterio 2.2). La formazione ha modificato le modalità di approccio nella richiesta di informazioni previdenziali sul personale delle II.SS da parte dell'INPDAP, attivando un canale diretto fra le stesse e l'Ente Previdenziale.

Ai fini del coinvolgimento degli stakeholder il dirigente ha predisposto sul Sito aree interattive riservate alle comunicazioni dirette con i Dirigenti scolastici e con le OO.SS.

La nuova modalità ha conseguito il goal di rendere consapevoli i DS che tale innovazione consente di includerli come parte attiva nel processo sul quale la loro richiesta/intervento si innesta. In fase di costituzione di organico la possibilità di introdursi dinamicamente nella procedura - suggerendo talvolta anche importanti modifiche – costituisce utile esempio.

La stessa modalità di coinvolgimento nell'innovazione dei processi vede interessate le OO.SS che possono interfacciarsi nelle sezioni dedicate alla raccolta documenti e verbali, nelle discussioni e nei sondaggi, con le segnalazioni e con le informative sindacali.

E' in preparazione un'area dedicata alle relazioni con i D.S.G.A.

### Criterion 6: Risultati relativi al Cliente/Cittadino

#### Sottocriterio 6.1

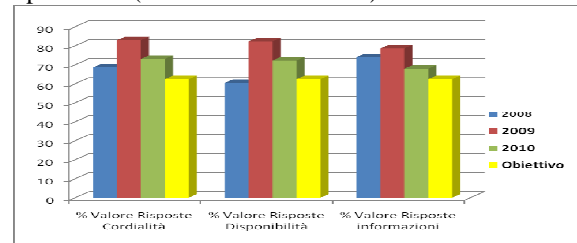
##### I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente.

##### QUESTIONARI NOMINE (5.1)

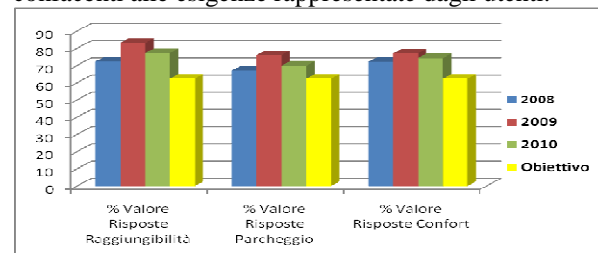
Risultati relativi alla valutazione del personale considerando cordialità disponibilità e

informazioni/soluzioni personalizzate. Come si evince dal grafico gli item hanno ottenuto un risultato positivo, anche se si denota un calo nei risultati rispetto alle operazioni effettuate nel 2009.

Questo calo è sicuramente dovuto alla complessità della normativa, in relazione agli effetti della Riforma e alla ridotta tempistica dettata dal MIUR e dalla Direzione Regionale per l'espletamento delle operazioni (vedi sottocriterio 5.2.).

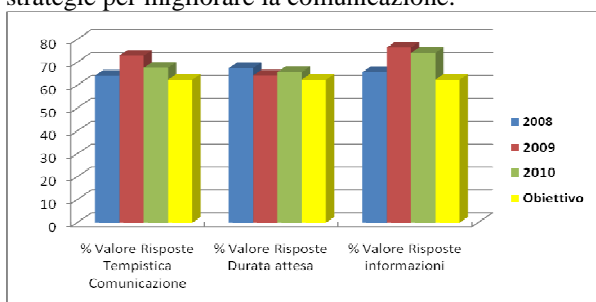


Risultati relativi alla valutazione della sede di convocazione (raggiungibilità, parcheggio e confort-posti a sedere e temperatura). Il calo nella valutazione, (raggiungibilità e parcheggio) è riferibile al fatto che l'UST migliora gli approcci, rende l'utente più consapevole delle proprie esigenze e bisogni e quindi in grado di far valere i propri diritti con ulteriori richieste (vedi sottocriterio 5.2). Nonostante le azioni di miglioramento, riconosciute dall'utenza, non sarà facile intervenire su "raggiungibilità e parcheggio", elementi di tipo strutturale non modificabili. L'alternativa sarà la ricerca di altre sedi idonee. Per quanto riguarda il "confort ambientale", positivo, la scelta delle sedi è stata oggetto di particolare attenzione. Sulla base del customer 2009, che aveva evidenziato criticità sull'ampiezza dell'aula, posti a sedere, acustica, temperatura interna (le operazioni si svolgono in estate) l'organizzazione ha optato per sedi confortanti alle esigenze rappresentate dagli utenti.

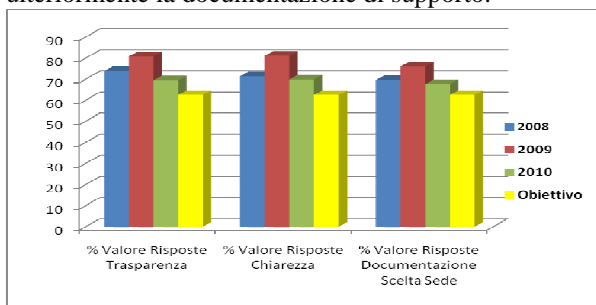


Risultati relativi alla valutazione di modalità di convocazione e svolgimento operazioni considerando tempistica delle comunicazioni, durata attesa e confort (bagni, bar). L'item relativo alla tempistica- risultato positivo-fa rilevare un leggero calo rispetto al 2009 conseguente al fatto che le scadenze sono fissate dal MIUR e dalla D.R. e che nell'anno 2010 le operazioni che si svolgevano in due mesi, si sono concentrate in un mese. Nonostante la riduzione dei tempi, l'UST ha operato con tempestività utilizzando tutti i canali di informazione possibili. E' inoltre migliorata la percezione degli utenti in merito ai tempi di attesa. L'UST ha modificato l'approccio velocizzandone il ritmo (vedi 5.1), consentendo il passaggio immediato delle informazioni agli utenti. Pur nella complessità delle novità introdotte dalla Riforma, l'UST ha migliorato la qualità dell'informazione formando un

maggior numero di operatori con incontri di analisi e approfondimento della normativa (Front office e Back office). Gli utenti rilevano una accresciuta affidabilità nelle informazioni fornite dall'Ufficio, che esplicitato strategie per migliorare la comunicazione.

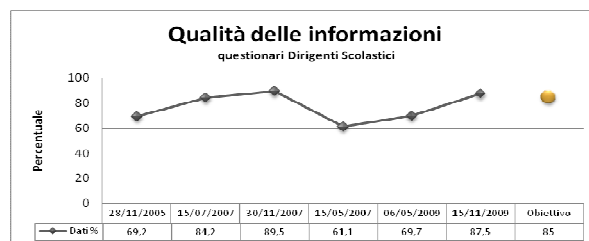
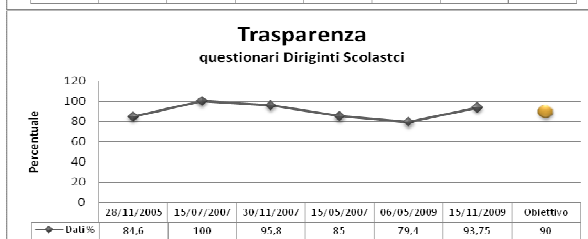
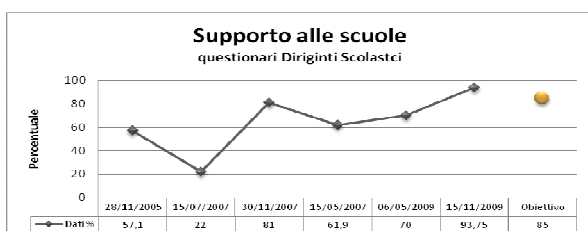


Risultati relativi alla modalità operative (trasparenza, chiarezza delle operazioni, documentazione utile alla scelta della sede). Sulla riduzione della percezione positiva su trasparenza e chiarezza, influisce una normativa sempre più complessa, di non facile interpretazione e applicazione. L'UST compie ogni sforzo per far sì che la disponibilità delle sedi venga pubblicata in tempi congrui, per permettere all'utente di ponderare le scelte in relazione alla complessità del territorio. Sente, tuttavia la necessità di implementare ulteriormente la documentazione di supporto.



E' rilevante osservare l'accresciuta esigenza dell'utenza che è stata resa maggiormente consapevole della percezione dei propri *bisogni latenti*.

## QUESTIONARI DIRIGENTI SCOLASTICI



Gli obiettivi sono stati raggiunti e superati

## c) Risultati relativi all'accessibilità

### APERTURA URP

Indicatore	2007	2008	2009
Ore totali ric. pubblico	534	543.30	538

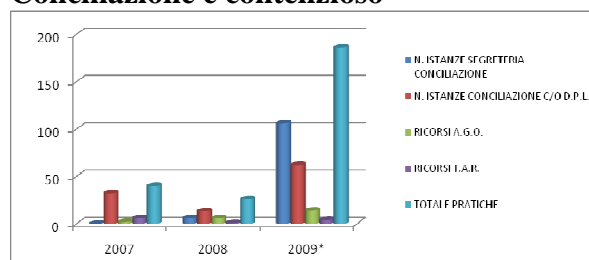
Incontri con il personale U.R.P. per l'informazione, tramite lettura condivisa della normativa per fornire notizie più esaustive e uniformi possibili.

PERIODO	ARGOMENTO
Gennaio	C.C.N.L. sulla mobilità del personale docente, educativo ed ATA-
Febbraio	Chiarimenti su procedura on-line presentazione domande mobilità
Aprile	integrazione e aggiornamento per il biennio scolastico 2009-2011 delle graduatorie provinciali ad esaurimento del personale docente ed educativo
Aprile	Indizione concorsi per titoli per l'accesso ai profili professionali del personale A.T.A. - Modalità presentazione domande e requisiti per l'accesso
Giugno	Disposizioni in merito alla costituzione delle graduatorie di circolo e di istituto del personale docente ed educativo per gli aa.ss.2009/10 e 2010/2011
Giugno-Luglio	C.C.N.L. sulla mobilità annuale del personale docente, educativo ed ATA - Modalità presentazione domande e requisiti per l'accesso
Settembre/ottobre	Disposizioni in merito formulazione "elenchi prioritari" per conferimento supplenze . D.M.82/2009 - - Modalità presentazione domande e requisiti per l'accesso

## Sottocriterio 6.2

Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

### Conciliazione e contenzioso



\*Il notevole incremento di istanze di conciliazione, sia in Segreteria sia in D.P.L., è rappresentato dai contenziosi per il riconoscimento del servizio, (luglio/agosto) di personale ATA nominato dai DD.SS. su posti vacanti.

### (e) L'URP

Indicatore	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
N° persone addette Front Office	5	5	5	5	6	6	6
Ore totali di formazione (a)	30	240	194	892	275	372	258

(a) FAQ, News, Tecnologie dell'Informazione e Corso MIUR sulla comunicazione, Gestione siti web,



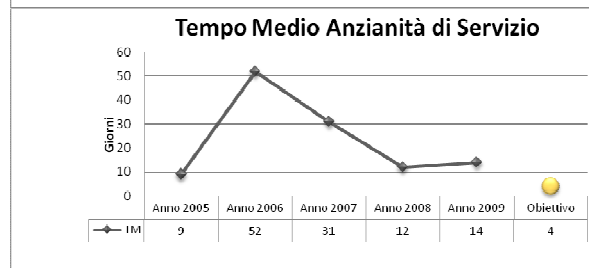
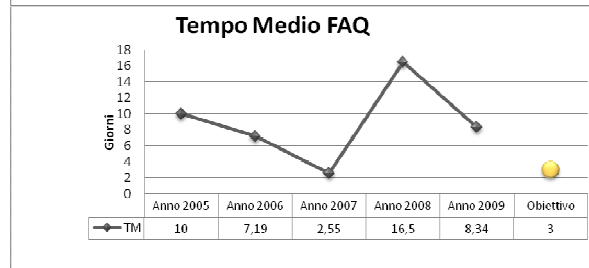
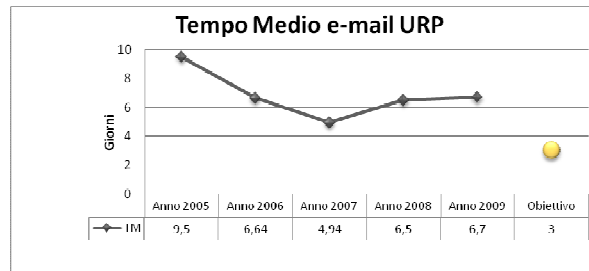
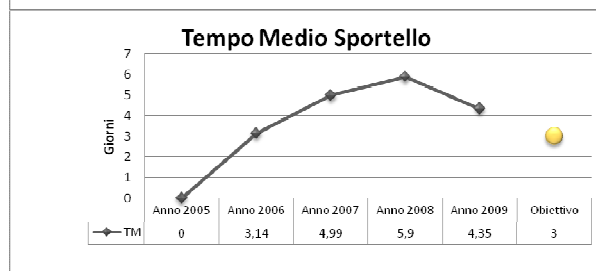
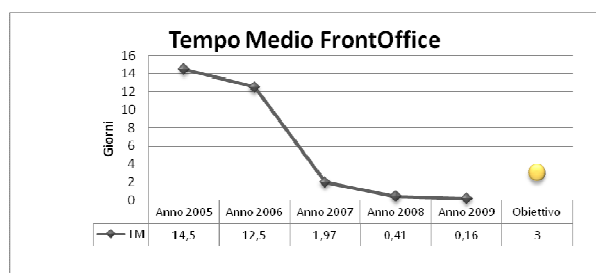
COMPACT, nuova PDL e servizi correlati, Corso base di inglese. La semplificazione del linguaggio amministrativo, Metodi Comunic. Interattiva: gestione gruppi, DLgs 196/2003, Siti Web, Modulo C RSPP.

**Numero risposte su richieste informazioni/reclami**

RISPOSTE					
	2005	2006	2007	2008	2009
Front Office	85	210	65	165	226
Sportello	0	49	167	115	212
E-mail URP	27	209	128	9	18
FAQ	29	59	23	25	30
Anzianità servizio	427	247	207	280	222

RISPOSTE tempo massimo e minimo (in giorni)										
	Anno 2005		Anno 2006		Anno 2007		Anno 2008		Anno 2009	
	max	min.	max	min.	max	min.	max	min.	max	min.
Front Office	29	0	24	0	6	0	43	0	36	0
Sportello	0	0	45	0	29	0	28	0	37	0
E-mail URP	18	1	56	0	30	0	8	1	7	0
FAQ	18	2	54	1	7	0	24	3	13	1
Anzianità servizio	61	0	180	0	120	0	20	6	18	4

L'implementazione dell'utilizzo di nuove e innovative modalità di dialogo con gli utenti è legata alla necessità di sopperire alle carenze di organico. In particolare sono 4 le aree di comunicazione interattiva on-line: FAQ, Sportello informatico, URP, Sportello pensioni. In ogni grafico sono inseriti a titolo indicativo: tempo minimo, massimo e medio di risposta. Per ogni area è utilizzato come indicatore il tempo di risposta in giorni. Si è comunicato alle scuole l'obiettivo di mantenere un tempo medio di 3 giorni lavorativi che non si è riusciti a rispettare. Il mancato raggiungimento si può spiegare per due motivi: sportelli elettronici attivati in un momento di sovraccarico di lavoro (vedi sottodimensionamento dell'organico); l'obiettivo fissato era eccessivamente pretenzioso in relazione alle risorse umane disponibili.



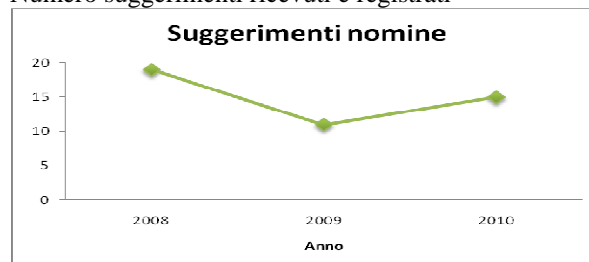
L'obiettivo per i Tempi Medi è in giorni lavorativi, mentre non risulta possibile quantificare i risultati considerando i giorni di calendario. Pur essendo evidente il miglioramento per alcune aree dal 2008 al 2009, sarà da considerare l'opportunità di rideterminare e notificare l'obiettivo. Nei casi di divario tra i dati prospettati è da considerare necessario utilizzare il personale in adempimenti di applicazione della Riforma/2009 (sottrazione del personale alle proprie attività).

RECLAMI MOVIMENTI			
	Reclami presentati	Reclami accolti	Risposte Reclami non accolti
Anno 2004/5	12	8	4
Anno 2005/6	22	17	5
Anno 2006/7	44	33	11
Anno 2008/09	36	14	22
Anno 2009/2010	9	3	6
Anno 2010/2011	6	0	6

Per quanto riguarda la rendicontazione dei reclami è stato elaborato un programma di rilevazione che permette la costituzione della banca dati apposta.

**h) Indicatori riguardanti il coinvolgimento**

Numero suggerimenti ricevuti e registrati



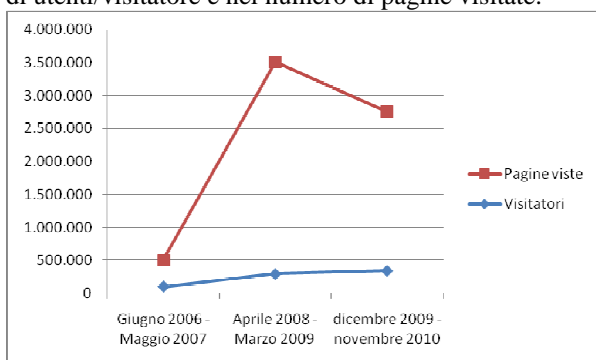
Dati in calce ai customer (criterio 6.1) che costituiscono la base per la pianificazione delle analoghe attività per l'anno successivo.

k) Numero atti trasmessi al Dipartimento Provinciale MEF Ragioneria Provinciale dello Stato e numero rilievi riscontrati sulle pratiche esaminate.

Anno	Atti trasmessi per riscontro regolarità	Rilievi	Percentuale
2007	368	35	9,51
2008	430	13	3,02
2009	490	42	8,57

Risulta di difficile lettura il dato del 2008 che porta una percentuale più bassa di quelle del 2007 e del 2009, dovuto forse al fatto che molte pratiche del 2008 (inquadramenti stipendiali di personale della scuola con periodi senza assegni/assegno ridotto) sono state trasmesse a fine anno in corrispondenza del periodo di svolgimento del progetto di cui al criterio 2.2.

i) Periodicamente l'UST rileva visite al sito in termini di utenti/visitatore e nel numero di pagine visitate.

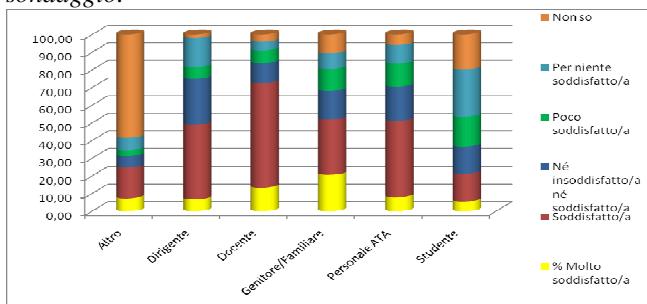


Dal grafico si evince che cresce il numero di visitatori del sito per ottenere informazioni, ricorrendo ad altri tipi di contatti nel caso di mancato reperimento delle stesse o di segnalazione di reclami. Si evince inoltre che è calato il numero delle pagine visitate, in seguito alla revisione e alla razionalizzazione continua delle informazioni sul sito.

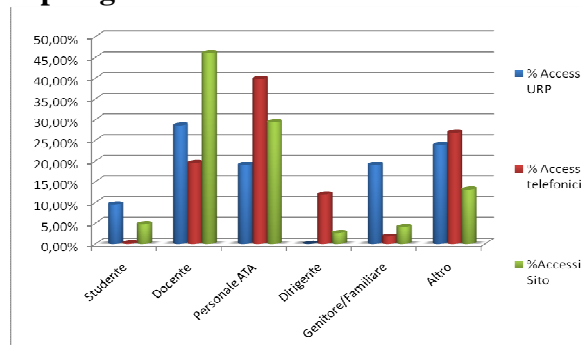
#### l) Rilevazione - utenti - tipologia di contatto - soddisfazione

18/29 ottobre: misurati gli utenti che hanno utilizzato gli accessi alle informazioni tramite telefono, URP e WEB e indagata l'appartenenza ad alcune tipologie (vedi criterio 2.1). tramite URP e WEB è stata richiesta una valutazione sui servizi offerti.

*"In un'ottica di miglioramento del servizio erogato al pubblico, riteniamo opportuno conoscere meglio gli utenti dei nostri servizi e la loro valutazione. Vi chiediamo cortesemente di rispondere a questo sondaggio."*



#### Tipologia di accessi alle informazioni



Si rileva che i DS preferiscono i contatti telefonici e di rado accedono al sito. L'argomento sarà ancora affrontato in occasione della prossima CS.

#### g) Grado di coinvolgimento

- n.1 incontro organico di diritto infanzia e I grado
- n.1 incontro organico di diritto II grado
- n.1 incontro organico di diritto primaria
- n.1 informativa organico di fatto ogni ordine e reggenze - Posta elettronica
- n.1 incontro O.D. ATA
- n.1 incontro O.F. ATA e criteri assegnazione posti
- n.1 Informativa operazione 2^ convocazione 8/11/2010
- n.1 Incontro con il dirigente per criteri assegnazione DSGA

In occasione della determinazione degli organici di diritto/fatto vengono sentiti i DS interessati ai casi particolari.

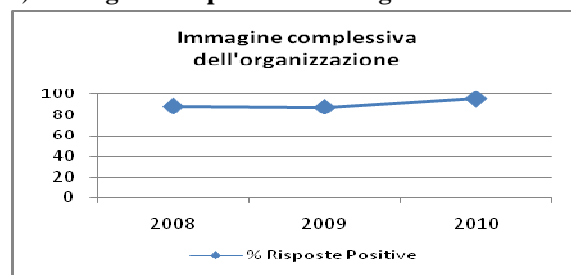
Nel 2010 sono stati inoltre ricevute delegazioni di genitori e amministratori locali in merito a problematiche varie in particolare sugli organici. Dai 17 incontri del 2007 ai 27 del 2009 e 2010.

#### Criterio 7: Risultati relativi al personale

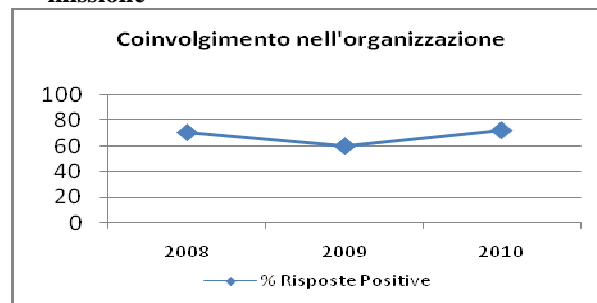
##### Sottocriterio 7.1

##### Risultati Questionario gradimento

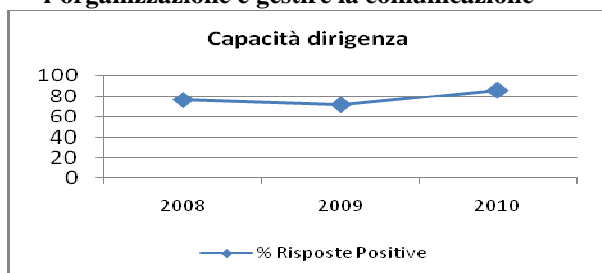
##### a) Immagine complessiva dell'organizzazione



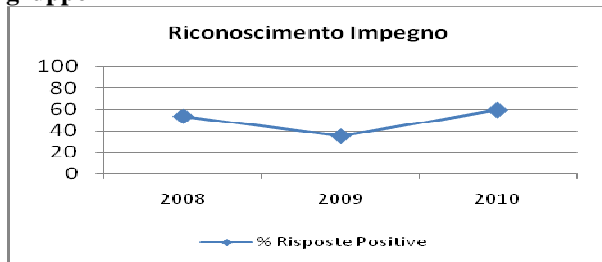
##### c) Coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione



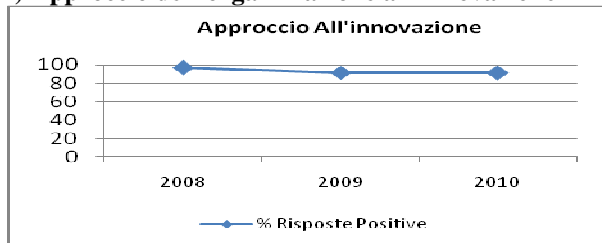
**d) Capacità della Dirigenza di guidare l'organizzazione e gestire la comunicazione**



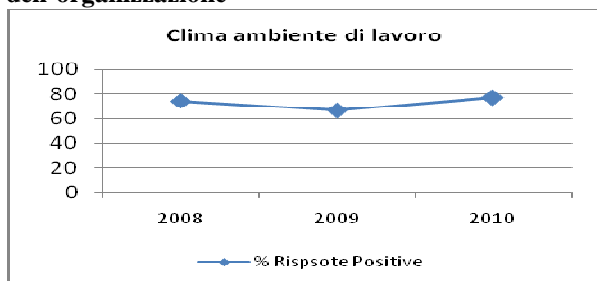
**e) Riconoscimento all'impegno individuale e di gruppo**



**f) Approccio dell'organizzazione all'innovazione**



**g) Clima negli ambienti di lavoro e la cultura dell'organizzazione**



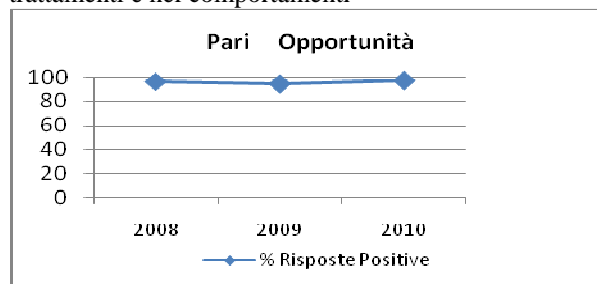
**h) Tipologie di orario**

La dirigenza adotta una politica di massima elasticità anche nell'andare incontro alle richieste del personale relativamente alla modifica e personalizzazione dell'orario di lavoro, come di seguito indicato.

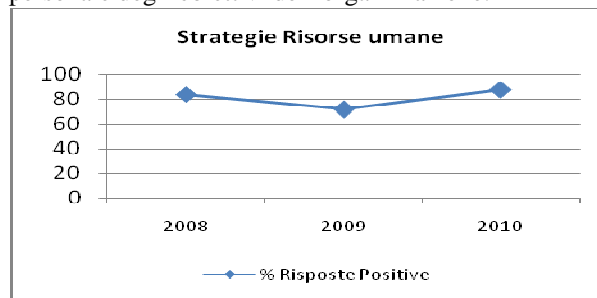
Anno	Unità	Tipologie orario
2006	4	1.Tempo normale (due pomeriggi), 2.Part-time orizzontale 3.Ore 7.12 al dì continuato 4.Ore 7.12 al dì Spezzato
2007	6	1.Tempo normale (due pomeriggi), 2.Part-time orizzontale 3.Ore 7.12 al dì continuato 4.Ore 7.12 al dì Spezzato
2008	6	1.Tempo normale (due pomeriggi), 2.Part-time orizzontale 3.Ore 7.12 al dì continuato 4.Ore 7.12 al dì Spezzato 5.Quattro pomeriggi a settimane alterne

Anno	Unità	Tipologie orario
2009	7	1.Tempo normale (due pomeriggi), 2.Part-time orizzontale 3.Ore 7.12 al dì continuato 4.Ore 7.12 al dì Spezzato 5.Part-time verticale 6.Quattro pomeriggi a settimane alterne
2010	9	1.Tempo normale (due pomeriggi), 2.Part-time orizzontale 3.Ore 7.12 al dì continuato 4.Ore 7.12 al dì Spezzato 5.Part-time verticale 6.Quattro pomeriggi a settimane alterne

**i) Gestione delle pari opportunità e equità nei trattamenti e nei comportamenti**



**j) Capacità della dirigenza di promuovere strategie per gestione delle risorse umane, sviluppo sistematico delle competenze nonché la conoscenza da parte del personale degli obiettivi dell'organizzazione.**



**Esito questionario valutazione Dirigente al 2007**

Non so	170	368			
Per Niente	78				
Poco	120				
Abbastanza	382	643			
Molto	261				
		<b>1011</b>			
Valore ottenuto	643	Valore totale	1011	percent	63,6
643 *		841 *			76,4 *

**Esito questionario valutazione Dirigente 2010**

Non so	107	236			
Per niente	26				
Poco	103				
Abbastanza	510	826			
Molto	316				
		<b>1062</b>			
Valore ottenuto	826	Valore totale	1062	Percentuale	77,8
826*		955*			86,5*

**Gli obiettivi per il 2010,**

- Raggiungere l' 80% nei valori positivi
- Aumentare l'ascolto, anche diretto, del personale e ottenere una diminuzione del 20% dei "Non so".

\* dato senza i "Non so".

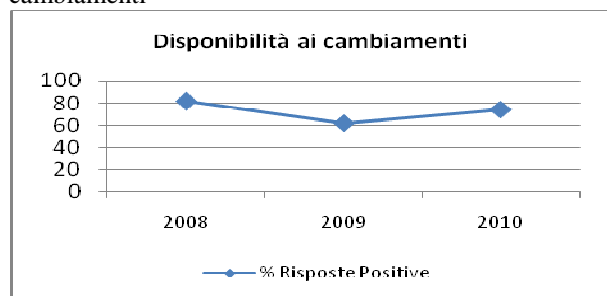
Obiettivo: aumento del 2% dei risultati positivi. Per un esame più approfondito si veda la documentazione relativa alle singole aree.

### DISTRIBUZIONE ED ANDAMENTO DELLE ORE DEDICATE ALLA FORMAZIONE

La dirigenza ha sempre dimostrato la massima disponibilità nel favorire la partecipazione del personale ai corsi di formazione proposti a livello centrale e regionale. La direzione medesima si è attivata per l'organizzazione e la realizzazione di corsi di formazione interni in base alle necessità emergenti. Si riporta la tabella riepilogativa delle attività di formazione realizzate.

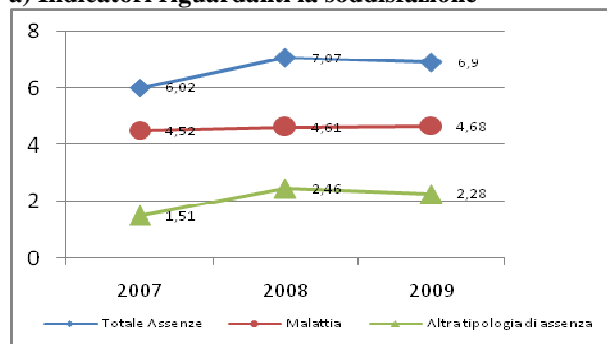
anno	n ore corsi formazione	numero persone totali	Media ore formazione/persone
2003	195	4	48,75
2004	488	13	37,53
2005	1200	40	30
2006	1249	40	31,22
2007	1658,5	32	51,83
2008	771	25	30,84
2009	1370	32	42,81

k) Disponibilità del personale ad accettare i cambiamenti



#### Sottocriterio 7.2

##### a) Indicatori riguardanti la soddisfazione



Nel grafico sono riportate le percentuali di assenza per malattia, per altra tipologia e le percentuali totali. La malattia viene sempre verificata ed è risultata autentica.

##### b) Indicatori riguardanti la performance

La dirigenza si pone l'obiettivo di incentivare i comportamenti virtuosi del personale mediante il FUA. Dal 2005 sono stati implementati i criteri di ripartizione del fondo:

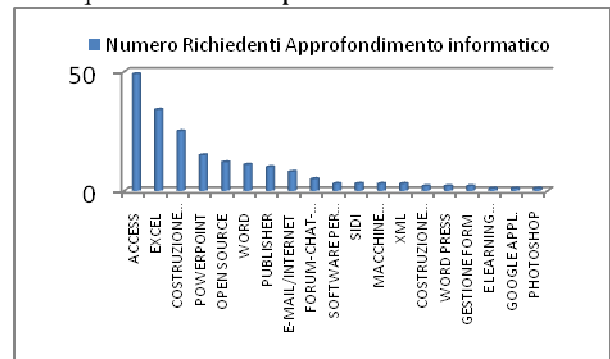
Anno	Obiettivi istituzionali raggiunti pur sotto organico	Autonomia operativa e/o organizzativa	responsabilità parziale/temporale	Pro attività	Responsabili dei servizi	URP Front-office	Partecipazione corsi di formazione con esame finale
2005	35%	30%	15%	8%	4%	8%	€ 45 per unità
2006	35%	30%	15%	8%	4%	Mediamente € 125 per unità	€ 45 per unità
2007	Unità non beneficiarie posizione economica super	Obiettivi raggiunti e Autonomia operativa e/o organizzativa	responsabilità parziale/temporale	Nucleo integrati e comando	Pro attività	URP Front-office	Partecipazione corsi di formazione con esame finale
2007 Seconda Tranche	20,00%	59,00%	15,00%	5,50%			
2008	Obiettivi raggiunti e progetto qualità	Obiettivi raggiunti e responsabilità	Concorso "premio i risultati"	Pro attività	URP Front-office	Nucleo integrati e comando	
2008	52%	23%	2%	8%	8%	7%	

##### c) Livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione da parte del personale

E' stato somministrato un questionario per misurare l'autopercezione delle competenze informatiche del personale. I risultati - saranno utilizzati nella programmazione nei prossimi corsi di formazione

Software	NOV. 2010		DIC. 2007		NOV. 2005	
	RISULTATI	TARGET	RISULTATI	TARGET	RISULTATI	TARGET
Word	3,10	3,5	3,19	3,5	3,17	3
Excell	2,49	3	2,73	3	2,57	2,5
PowerPoint	2,36	2,5	2,35	2,5	2,19	2
Access	1,89	2	2	2	1,64	1,5
Posta/internet	3,2	3,5	3,19	3,5	2,76	3
Publisher	1,89	2,5	1,88	2,5	1,95	2
Comunicazione	2,08	2	1,88	2	1,76	2
Utilizzo software	3	3	1,77	3	2,86	3
Pagine Web	1,53	2	2,65	2	1,87	1,5
<b>Media</b>	<b>2,30</b>	<b>2,66</b>	<b>2,4</b>	<b>2,67</b>	<b>2,31</b>	<b>2,28</b>

Per calcolare la media sono stati attribuiti, alle risposte, i valori: 4=molto, 3=abbastanza, 2=poco, 1=per niente. Risposte di 11 docenti IE, 39 operatori area amm.va. In totale quindi il 100% del personale in servizio.



##### d) Sviluppo delle competenze

Per quanto attiene i risultati riguardanti la formazione del personale si rimanda al sottocriterio 7.1.j, evidenziando che, per le attività di formazione che si

sono concluse con esame finale, si è riscontrato il 100% del successo formativo dei partecipanti.

**e) Capacità di relazionarsi ai cittadini/clienti e di rispondere ai loro bisogni**

Le evidenze e) si possono ampiamente rivedere al punto 6.1 con l'esame dei risultati rilevati dai questionari nomine e DS, nella proposizione relativa alla soddisfazione in merito a: "Valutazione del personale", "Comportamento del personale", "Supporto alle scuole", "Qualità delle informazioni".

**f) Grado di mobilità del personale all'interno dell'organizzazione**

Distribuzione e coinvolgimento nei lavori di gruppo

anno	numero gruppi lavoro	numero persone totali	numero persone/gruppo
2003	6	38,0	6,3
2004	7	44,0	6,3
2005	8	59,0	7,4
2006	11	37	7,3
2007	12	34	7,9
2008			
2009	19	31	8,4
2010	21	37	5,52

A causa della carenza organica le modalità di organizzazione del lavoro comprendono per la quasi totalità dei servizi l'utilizzo della mobilità.

**g) Indicatori riguardanti la motivazione e il coinvolgimento**

Percentuale risposta indagini 2010			
Tipo questionario	Numero risposte possibili	Numero risposte date	% risposte date
Questionario CAF Responsabili	12	10	83,33
Questionario CAF personale	49	43	87,76
Autopercezione competenze informatiche	50	50	100,00
Valutazione Dirigente	46	43	93,5

**h) Riconoscimenti individuali e di gruppo**

La dirigenza - nell'attenzione rivolta all'impegno delle risorse umane - coglie le occasioni che si presentano per congratularsi e compiacersi delle attività svolte.

Atti formulati a decorrere dall'anno 2005:

- Nota di congratulazioni per l'esito positivo dell'esame finale del corso di inglese
- Nota di compiacimento e di ringraziamento alle 4 unità componenti il gruppo di lavoro per la determinazione delle dotazioni organiche della scuola dell'infanzia e primaria.
- Nota di partecipazione e augurio di buona salute rivolta ad una dipendente in occasione dell'ulteriore protrarsi della malattia
- Nota di comunicazione e di ringraziamento a tutte le risorse umane operanti all'interno dell'ufficio per il conseguimento del premio qualità 2006.

- Nota di compiacimento e di ringraziamento alle 15 unità componenti il gruppo di lavoro per la partecipazione al concorso "Premiamo i risultati".
- Nota di compiacimento e di ringraziamento alle 10 unità componenti il gruppo "Riordino archivi anno 2009"

**i) Numero segnalazioni possibili casi di conflitto di interesse**

Ai fini di evitare e ridurre al massimo i casi di conflitto di interesse sono stati predisposti strumenti preventivi: (vedi criterio 1.1)

Anno	Autorizzazione svolgimento attività esterna
2007	35
2008	34
2009	36
2010*	27

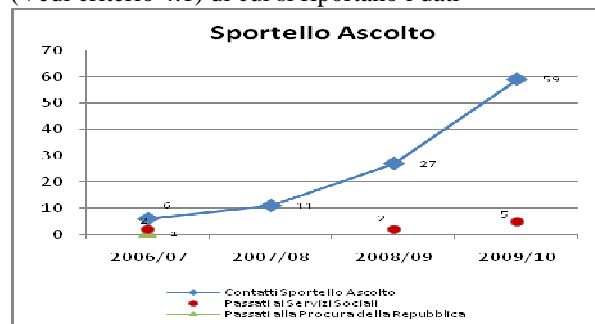
**Criterio 8: Impatto sulla società**

**Sottocriterio 8.1**

I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

**a) Qualità della vita cittadino cliente**

Sportello Ascolto. Dall'a.s. 2007/2008 è stato istituito uno sportello per la prevenzione del disagio scolastico (Vedi criterio 4.1) di cui si riportano i dati

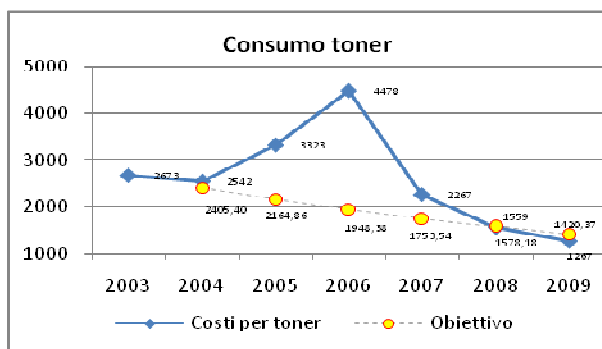


Con il progetto "Lettura pensata" (criterio 4.1) l'UST e i suoi partner hanno inteso migliorare la qualità della vita degli studenti promuovendo il piacere della lettura e aumentando la dotazione libraria di ciascun partecipante. Qui i dati numerici relativi ai partecipanti finalisti alle varie edizioni (si rimanda per una disamina approfondita al report annuale del progetto).

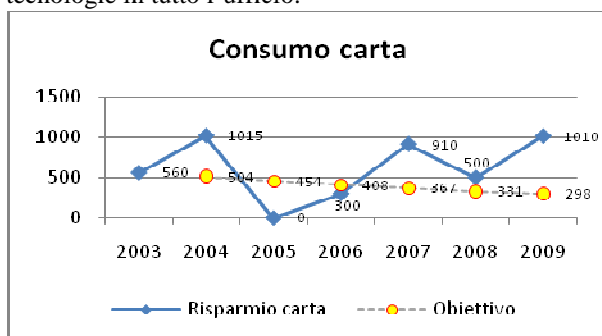


**d) Attenzione all'ambiente**

La riduzione dei costi per il toner dal 2004 si è avuta per l'iniziativa "ambientale" di ricarica delle cartucce esauste. Successivamente, avendo sostituito la dotazione hardware, si è dovuto costituire il magazzino delle nuove cartucce.



Unità di misura: euro. Obiettivo: riduzione costi toner 10% ogni anno. La riduzione del consumo di carta è dovuta all'estensione dell'utilizzo delle nuove tecnologie in tutto l'ufficio.



Nota 1: Nel 2004 e nel 2009 vi è stato un acquisto massiccio di carta per un prezzo particolarmente conveniente. Nota 2: le risme attualmente in magazzino sono 22 formato A3 e 659 formato A4 alla data presente. Il maggior utilizzo di carta è dovuto alla produzione in proprio di report e fascicoli relativi alle attività svolte. In particolar modo per il fine 2008 e il 2009 si è reso necessario un consumo maggiore per lo svolgimento del progetto al criterio 2.2. I provvedimenti di inquadramento stipendiale/ricostruzione di carriera (media 6 pagine) dovevano essere prodotti e trasmessi in 3 copie alla scuola, in 6 alla DPT. Consumo carta stimato circa 100 risme.

#### e) Impatto ambientale sulla società a livello locale

Nel già citato progetto "Lettura pensata" risulta inserita dall'a.s. 2008/09 una sezione per la scuola secondaria di I grado intitolata "Lettura e natura" che comporta un approfondimento e una maggior conoscenza e studio dell'ambiente.

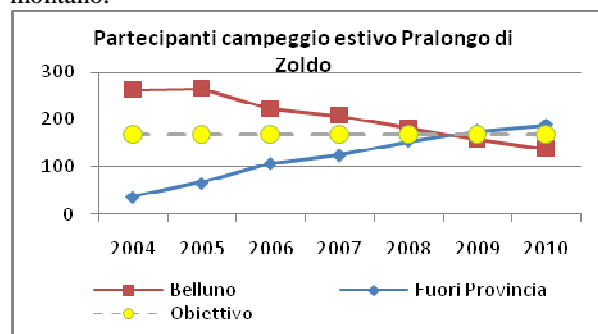
I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

#### Campeggio estivo partecipanti di Belluno e fuori provincia

Anno	BL	%	Fuori Provincia	%	Totale
2004	262	87,63%	37	12,37%	299
2005	265	80,06%	66	19,94%	331
2006	223	67,58%	107	32,42%	330
2007	208	62,65%	124	37,35%	332
2008	182	54,17%	154	45,83%	336
2009	158	47,31%	176	52,90%	334
2010	138	42,33%	188	57,67%	326

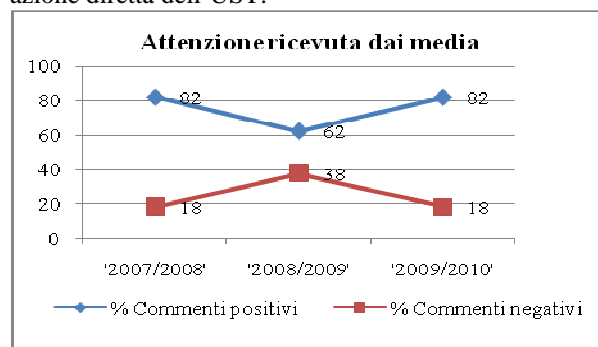
L'obiettivo che si era posto l'UST era quello di aumentare la partecipazione dei partecipanti provenienti da fuori provincia portandola almeno al

50%, al fine di aumentare la conoscenza dell'ambiente montano.



#### j) Numero di articoli presenti in rivista stampa riguardanti tutta l'amministrazione scolastica

Valutazione dell'attenzione ricevuta dai media per sola azione diretta dell'UST.



#### Sottocriterio 8.2

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

##### a) Relazioni con autorità gruppi e rappresentanti di comunità

Nell'elenco riportiamo partner con cui l'Ufficio ha avuto rapporti.

Partner	Importanza
AICQ Triveneto	2
Amministrazioni Comunali	2
Associazione Italia Nostra	1
Associazione Professionale LEND - Lingua e Nuova Didattica	1
Associazioni di categoria	3
Associazioni industriali	3
Belluno Consorzio Centro Storico	1
BIM gestione servizi pubblici	1
CAI (Club Alpino Italiano)	1
CEIS	1
Centro di servizio per il Volontariato di Belluno	3
Circolo Artistico Mario Morales	1
Circolo Cultura e Stampa Bellunese	2
Comunità Montane	2
CONI, Federazioni Sportive, Società sportive	3
Diocesi di Belluno e Feltre - Museo d'Arte Sacra	1
Ente Parco Delle Dolomiti Bellunesi	2
Esercito italiano	1
Intercultura	1
ISBREC (Istituto Storico Bellunese Resistenza e Cultura Contemporanea)	1
Istituti Culturali Ladini e Germanofoni	1
Librerie e autori Progetto Lettura pensata	1
Lyons Club	1
Motorizzazione Civile, Polstrada, Polizia Municipale, Associazione Autoscuole	2
Prefettura	3
Premio "Trichina Paese del Libro"	1
Procura di Belluno	2

Provincia di Belluno	3
Questura	1
Regione Veneto	3
Rotary Club	1
Scoppio Spettacoli	1
Soroptimist International Club Italia	1
SPISAL	1
ULSS 1 e 2	3
UNICEF	1
Unioncamere	2
Università (Padova, Verona, Udine, Cattolica di Milano, Pontificia Salesiana di Roma, Innsbruck)	1
Vigili del Fuoco	2

RAPPORTO ALLIEVI / DOCENTI DI SOSTEGNO			
anni	alunni	docenti	rapporto
2007/08	556	279	1,99
2008/09	581	297	1,96
2009/10	630	290	2,17
2010/11	670	307	2,18

Per un totale di 39 Partner (vedi criterio 4.1). Nel 2007 si registravano 22 partner e nel 2005 erano 19. Si evidenzia un aumento del 13,64% dal 2005 al 2007 e un aumento del 43,95% dal 2007 al 2010.

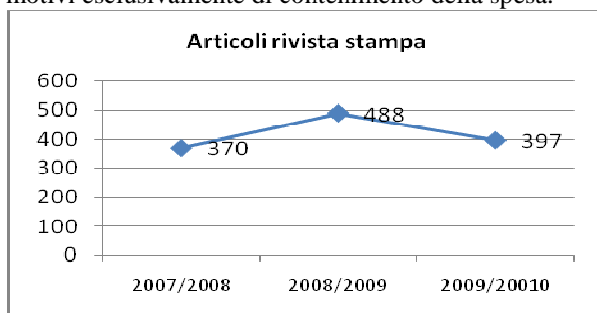
L'importanza è determinata dalla quantità di attività che viene svolta con il partner, dalla reciproca utilità nello svolgere programmi insieme in base alle rispettive mission e vision e dalla partecipazione in termini di risorse umane e finanziarie (vedere *rendicontazione sociale* anni 2008 e 2009)

E' stato recentemente elaborato un questionario di percezione per i partner e gli enti, mirato alla rilevazione e al monitoraggio di alcuni aspetti del rapporto di partnership, quali: la capacità della nostra organizzazione di predisporre adeguati mezzi di comunicazione, di predisporre iniziative adeguate alle necessità del territorio, di dimostrare attenzione, disponibilità, cordialità nelle relazioni e preparazione professionale da parte del personale.

#### b) Misura dell'attenzione ricevuta dai media

ANNI SCOLASTICI	Gazzettino	Corriere delle Alpi	Amico del Popolo	Corriere del Veneto	TOTALI
2007/2008	275	60	35		370
2008/2009	387	48	53		488
2009/2010	312	12	71	2	397
<b>TOTALI</b>	<b>974</b>	<b>120</b>	<b>159</b>	<b>2</b>	<b>1255</b>

È da segnalare che nel 2009/2010 le testate a cui l'Ufficio era abbonato si sono ridotte da tre a due per motivi esclusivamente di contenimento della spesa.



#### c) Sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati.

La Direzione Generale assegna all'U.S.T i posti di sostegno; in seguito l'UST procede a distribuirli alle scuole in base ai seguenti criteri, concordati con i Dirigenti scolastici e ad essi conosciuti:

- gravità della disabilità dell'alunno (dato presente nelle certificazioni di disabilità che ogni scuola ci invia)
- comportamenti dell'alunno pericolosi per sé e/o per gli altri (dichiarati dalla scuola e convalidati dal tipo di diagnosi riportata sulla certificazione)
- comportamenti disturbanti per la classe in cui l'alunno è inserito

I criteri esposti sono frutto di condivisione e riflessione da parte del GLH (gruppo di lavoro per l'handicap) composto da rappresentanti della scuola e delle ULSS; i criteri stessi sono stati successivamente condivisi e definitivamente comunicati a tutti i D.S. durante apposite conferenze di servizio.

L'UST ha accolto in due occasioni la proposta dell'ULSS di Belluno di inserire nel proprio ambiente lavorativo cittadini socialmente svantaggiati per effettuare stage di lavoro a tempo determinato.

#### f) Attività e contatti a sostegno e per la promozione all'impegno civico dei cittadini:

Tipologia dei contatti/attività esterne	2006	2007	2008	2009
Richieste patrocinio	12	9	11	9
Incarichi per rappresentanza UST	85	108	44	36
Inviti a manifestazioni	7	16	47	38
Partecipazione a riunioni in Prefettura per collaborazioni	33	74	29	16

#### h) Tutela cittadini/clienti e personale da rischi per la salute e incidenti

Si rimanda a quanto indicato nel punto 3.1.f specificando che tutto l'edificio è dotato della cartellonistica e documentazione a disposizione dell'utenza e del personale interno a supporto della formazione che viene somministrata annualmente (2/11/2009 e aprile 2010).

#### i) attività dell'organizzazione per preservare e sostenere le risorse

L'Ufficio ha realizzato una forte sinergia con l'ente erogatore e gestore del servizio idrico (vedi criterio 4.1) per produrre e diffondere materiali multimediali presso le scuole. Il progetto "Come ti salvo l'acqua" - al quale si rimanda (anche nel sito) nelle 6 edizioni passate ha coinvolto 150 classi di scuola primaria con 1700 alunni, che hanno prodotto spot sul risparmio dell'acqua (prodotto vincitore della 4^ edizione) utilizzati dall'Azienda per una campagna di sensibilizzazione in onda sull'emittente televisiva locale Telebelluno. Il prodotto vincitore della 4^ edizione è stato inoltre selezionato e presentato all'interno della rassegna internazionale dedicata alla montagna "Oltre le Vette" 2008 mentre gli slogan e i

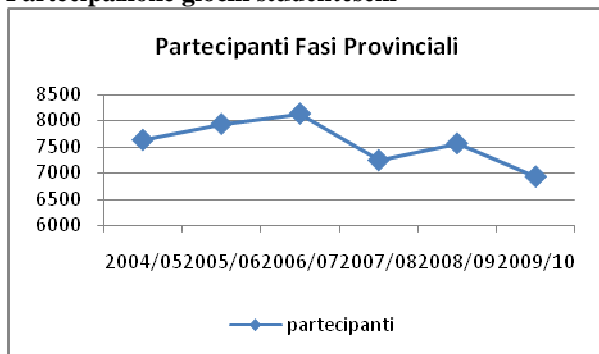
lavori grafici più interessanti di ogni edizione vengono regolarmente utilizzati dall'Azienda come gadget e distribuiti all'utenza provinciale.

### Critero 9: : Risultati delle performance chiave

#### Sottocriteri 9.1

I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

#### Partecipazione giochi studenteschi



Dal 2007/08 vi è un calo di partecipanti in quanto per ragioni economiche si è deciso di sopprimere le fasi distrettuali dei GSS sport invernali

#### Organici personale docente

##### DOTAZIONE ORGANICA DELLE SCUOLE ED ISTITUTI DI OGNI ORDINE E GRADO DELLA PROVINCIA

Grado di istruzione	a.s. 2008/09		a.s. 2009/2010		a.s. 2010/2011	
	Obiettivo da raggiungere Dotazione organica assegnata da U.S.R.	Dotazione organica raggiunta da questo Ufficio	Obiettivo da raggiungere Dotazione organica assegnata da U.S.R.	Dotazione organica raggiunta da questo Ufficio	Obiettivo da raggiungere Dotazione organica assegnata da U.S.R.	Dotazione organica raggiunta da questo Ufficio
Infanzia	280	280	276	276	280	280
Primaria	859	859	814	814	762	762
I Grado	507	507	485	485	476	476
II Grado	755	755	718	718	673	675
<b>Totali</b>	<b>2401</b>	<b>2401</b>	<b>2293</b>	<b>2293</b>	<b>2191</b>	<b>2193</b>

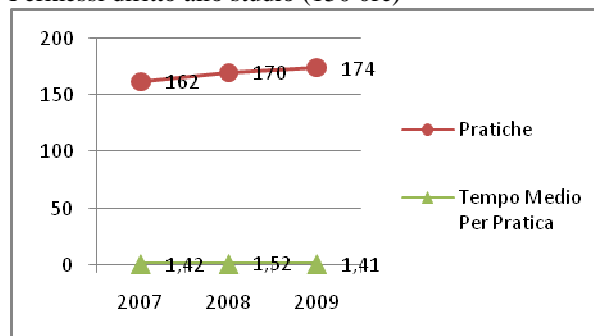
Questo Ufficio ha sempre raggiunto l'obiettivo fissato dalla Direzione Regionale nel rispetto del contingente dei posti assegnati a questa provincia per la determinazione della dotazione organica delle scuole, soddisfacendo le particolare esigenze dovute alla situazione geografica della provincia quasi tutto territorio montano. Il mancato raggiungimento dell'obiettivo per l'a.s. 2010/11 relativamente alla scuola secondaria di II grado è stato, comunque, compensato in ambito regionale con l'U.S.T. di Venezia

Organici personale ATA

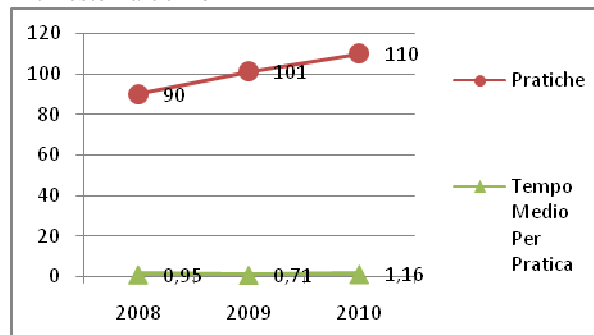
Anno	Organico di diritto da tabelle ministeriali	Organico di diritto effettivo assegnato da USR	Organico di fatto assegnato da USR
2002/2003	1112	1097	1101
2003/2004	1108	1083	1081
2004/2005	1100	1076	1103
2005/2006	1116	1088	1093
2006/2007	1092	1090	1103
2007/2008	1078	1066	1067
2008/2009	1072	1056	1062
2009/2010	1017	997	998
2010/2011	997	931	945

Si noti come di anno in anno siano state razionalizzate l'istituzioni scolastiche (OD da tabella ministeriale) e le decurtazioni periodiche effettuate a seguito dell'applicazione delle leggi finanziarie. Questo ha comportato per l'Ufficio una valutazione attenta degli organici tabellari delle scuole per individuare i tagli da effettuare per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

#### Permessi diritto allo studio (150 ore)



#### Richieste Part time



e) Risultato della partecipazione a premi per la qualità  
Gli esiti della partecipazione dei premi Qualità sono riportati nella presentazione del presente documento.

#### Sottocriteri 9.2

Anno	Certificati sostitutivi di maturità			
	Numero Tot	Tmin	Tmax	Tmedio
2007	4	2	6	4,75
2008	3	2	10	6
2009	5	3	11	7



Tessere di riconoscimento				
Anno	Numero Tot	Tmin	Tmax	Tmedio
2007	32	1	14	6,75
2008	29	1	15	6,68
2009	25	1	15	6,24

Diplomi in giacenza (Con consegna in giornata)	
Anno	Documenti consegnati
2007	8
2008	16
2009	8

Certificati di abilitazioni				
Anno	Numero Tot	Tmin	Tmax	Tmedio
2007	12	1	17	4,83
2008	10	4	15	8,3
2009	10	2	16	6,9

g) Performance di processo

RISULTATI MOBILITA' - GRUPPO DI LAVORO				
Monitoraggio tempo medio di trattazione domanda				
a.s. di riferimento	n. domande pervenute	ore lavorate per attività	tempo medio di trattazione domanda	numero addetti
2010/2011	453	1274	2,8	16
2009/2010	463	1242	2,68	14
2008/2009	653	1408	2,15	14
2007/2008	475	1296	2,8	15
2006/2007	507	1432	2,8	12
2005/2006	380	722	1,9	9

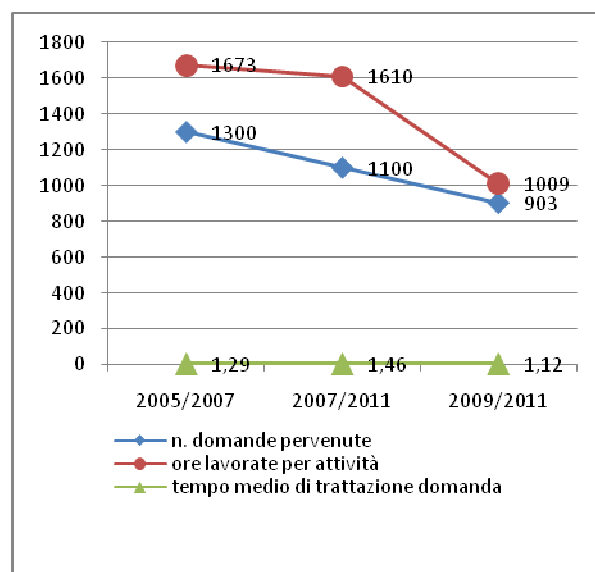
n.b. le ore lavorate per attività comprendono tutte le operazioni relative ai movimenti compresi lettura congiunta normativa, contenzioso e modifica trasferimenti  
*Obiettivo per l'a.s. 2010/2011 ore 2,50 per pratica* – Obiettivo non raggiunto in quanto per l'inserimento lavorativo di due nuove persone che ha comportato alcuni rallentamenti nella valutazione ma che costituisce un valore aggiunto per il trasferimento delle competenze.

Pensioni

Tipologia	Periodo 2008	Periodo 2009	Periodo 2010
Cessazioni Supporto e verifica requisiti	80	178	80
Proroghe	0	1	03
Prospetti informativi	80	178	81
Tfs buonuscite	80	178	81
Ricongiunzioni l. 29/79	02	04	03
Computi e riscatti 1092/73	09	19	10
Rilievi C.d.c. e rps		19	16
Pensioni definitive	42	113	22

Enpas riscatti			03
Cpa e indennità una tantum	17	05	21
Riliquidazioni tfs	25	269	07
Riliquidazioni pensioni	43	34	11
Ricorsi TAR e c.d.c.			04
Pratiche tot	378	998	342
Ore	2250	2567	1638
Tempo Medio	5,95	2,57	4,79

RISULTATI GRADUATORIE PERMANENTI /ESAURIMENTO



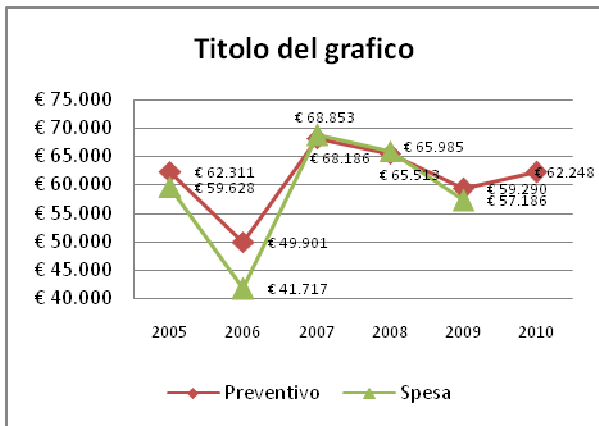
Le ore lavorate per attività comprendono anche quelle relative alla predisposizione e sistemazione delle graduatorie vecchie prima del passaggio della banca dati nel programma sul SIDI, le ore relative alla richiesta e spedizione dei fascicoli dei candidati che hanno spostato la propria posizione e la trattazione dei reclami

L'obiettivo per l'anno 2009 era stato posto a 1.2 ore ed è stato raggiunto modificando le modalità di lavoro di gruppo che si sono svolte in giornate predefinite in aula informatizzata alla presenza di tutti i componenti che in tal modo venivano a conoscenza di tutte le

Anno di rinnovo	n. domande pervenute	ore lavorate per attività	tempo medio di trattazione domanda	N. addetti
2005/2007	1300	1673	1,3	12
2007/2011	1100	1610	1,5	14
2009/2011	903	1009	1,1	13

problematiche affrontate.

h) Grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari



l) risultati delle ispezioni finanziarie e degli audit Verifiche MEF (C.M. 49/2003)

24/10/2008	Verifica alla Cassa e scritture contabili del Funzionario delegato
16/11/2010	Verifica alla Gestione del consegnatario dei beni mobili

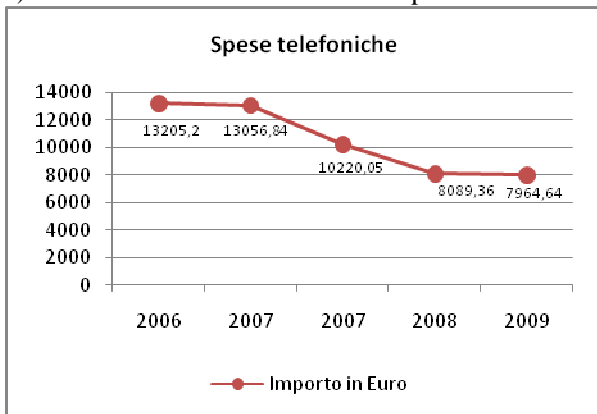
#### Rendiconti

L'UST trasmette i rendiconti semestrali alla Ragioneria Provinciale dello Stato per il visto di regolarità contabile

Anno	Periodo	Restituzione	Visto
2007	1° semestre	12/2/2008	Si
	2° semestre	4/6/2008	Si
2008	1° semestre	4/12/2008	Si
	2° semestre	23/3/2009	Si
2009	1° semestre	19/1/2010	Si
	2° semestre	5/11/2010	Si
2010	1° semestre	Da restituire	
	2° semestre	Da restituire	

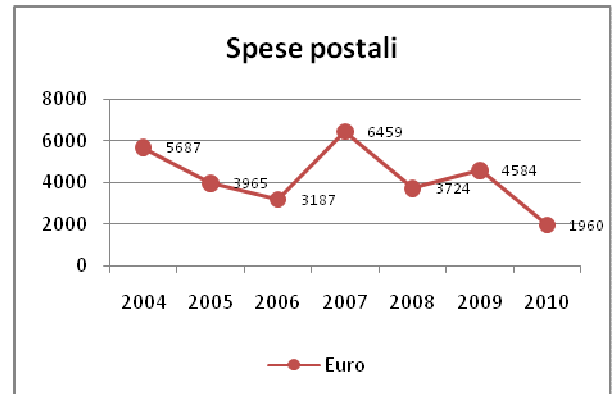
Oltre ai visti di regolarità contabili come si nota sono apposti sul 100% delle richieste per quanto concerne i capitoli di bilancio direttamente gestiti dai nostri uffici contabili è da segnalare che anche tutti i contratti riferiti alla distribuzione del Fondo Unico di Amministrazione sono stati regolarmente restituiti col visto di regolarità contabile. È in trasmissione ora il contratto relativo all'anno 2009.

k) misura dell'uso efficace dei fondi operativi



L'Ufficio è riuscito ad abbattere le spese telefoniche utilizzando tutti gli strumenti di risparmio messi a disposizione degli utenti e della Pubblica

Amministrazione (CONSIP) per venire incontro alle ridotte disponibilità economiche che la Direzione Regionale ha a disposizione e distribuisce.



Dalla tabella si evince che dall'anno 2005 e 2006 si è avuto un contenimento di spesa dovuto ad una unità di intenti da parte del personale responsabile dei procedimenti nell'utilizzare altre forme di comunicazione quali e-mail e fax e da parte del personale dell'Ufficio spedizione una attenta valutazione nel cogliere le opportunità nel distribuire, in occasione delle conferenze di servizio, materiali informativi.

Nell'anno 2007 l'incremento di spesa è dovuto:

- nel mese di maggio per trasferimento fascicoli graduatorie permanenti ad altri UU.SS.PP.

- nel mese di luglio come sotto specificato:

- di cui € 256,35 utilizzati per trasferimento fascicoli docenti graduatoria permanente

- di cui € 876,40 utilizzati per convocazioni nomine ruolo docenti e ATA (contingente n. 177 a.s. 2007/08)

Per le convocazioni è stato utilizzato il servizio messo a disposizione dell'utenza dalle Poste Italiane sul sito [www.poste.it/online/dovequando/](http://www.poste.it/online/dovequando/)

mediante raccomandata senza A/R dal costo di € 2.80 cadauna (convocati n. 313)

Inoltre in luglio ed agosto sono stati convocati con il sistema telegrammi n. 20 docenti il cui costo è stato di € 141,20

Il costo di n. 1 telegramma il cui testo sia sufficientemente comprensibile è di € 6.80 circa. Si precisa che il costo dei telegrammi vengono addebitati su altro capitolo di spesa.

È evidente che l'utilizzo delle raccomandate nelle convocazioni per le nomine in ruolo comporterebbe una significativa diminuzione della spesa, qualora la tempistica ministeriale ce lo permetta

Nell'anno 2009 l'incremento è dovuto per trasferimenti fascicoli personali ad altri UU.SS.PP.

Nell'anno 2010 per le convocazioni nomine in ruolo si è utilizzato il sistema telegrammi.

SIGLA	DENOMINAZIONE PER ESTESO
as	Anno Scolastico
ATA	Amministrativo Tecnico Ausiliario
CAF	Common Assessment Framework
CONSIP	Concessionaria Informativi pubblici
CPS	Consulta Provinciale Studentesca
CSA	Centro Servizi Amministrativi
D. L.gs	Decreto Legislativo
DD.SS.	DIRIGENTI SCOLASTICI
DG	Direttore Generale
DPR	Decreto presidente della Repubblica
DPT	Direzione Provinciale del Tesoro
DR	Direttore Regionale
DS	Dirigente Scolastico
DSGA	Direttore Servizi Generali Amministrativi
FAQ	Frequent Asked Questions
FUA	Fondo Unico Amministrazione
GSP	Gestione Servizi Pubblici
IE/IIIE	Interventi Educativi
IISS	Istituzioni scolastiche
IULM	ISTITUTO UNIVERSITARIO LINGUE MODERNE
MEF	Ministero Economia e Finanze
MIT	Ministero Infrastrutture e Trasporti
MIUR	Ministero dell'Istruzione, dell'Università, della Ricerca Scientifica
MPI	Ministero Pubblica Istruzione
OO.SS.	Organizzazioni Sindacali
PA	Pubblica Amministrazione
PDCA	Plan Do Check Act Ciclo di Quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo
PdL	Postazione di Lavoro
PEC	Posta Elettronica Certificata
PHP	Hypertext Processor
ReSiS	Rete Scuole per la Sicurezza
RSU	Rappresentanze Sindacali Unitarie
SIDI	Sistema Informativo dell'Istruzione
SWOT	Strengths Weakness Opportunities Threats Analisi dei punti di forza e di debolezza dell'Amministrazione
TQM	Total Quality Management
URP	Ufficio Relazioni Pubblico
USR	Ufficio Scolastico Regionale