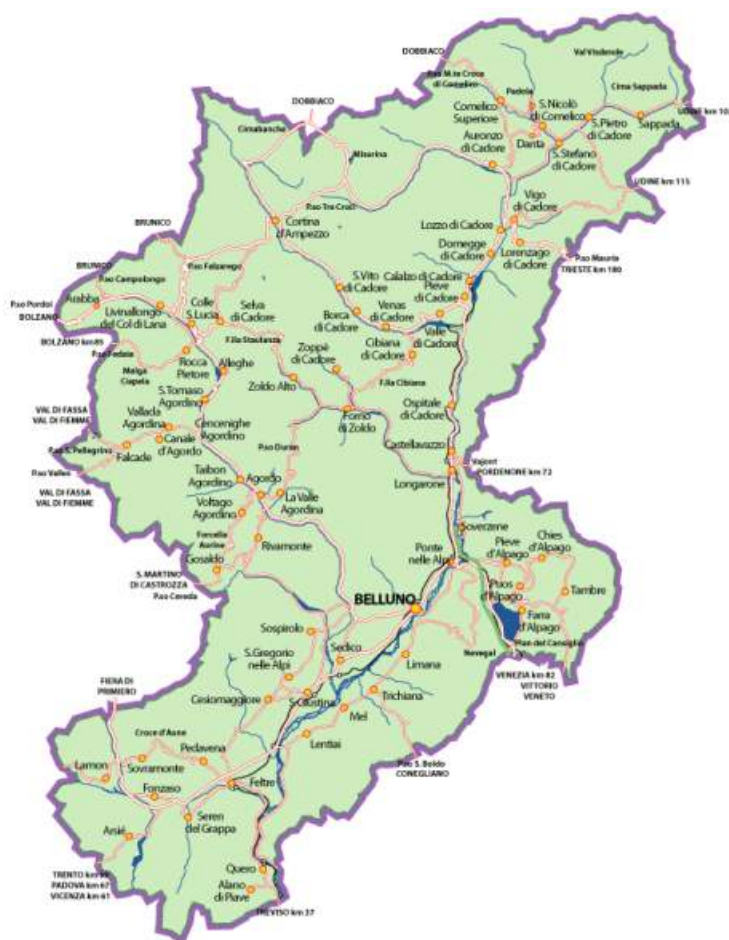


Premio Qualità delle Pubbliche Amministrazioni

APPLICATION del *Centro Servizi Amministrativi*



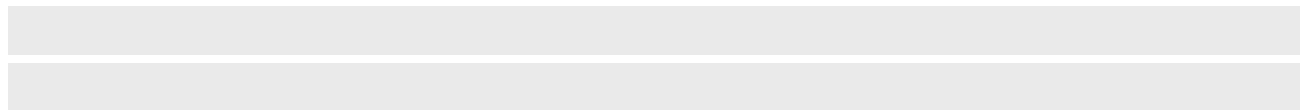
di Belluno

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto- Direzione Generale
Centro Servizi Amministrativi
di Belluno

Via Mezzaterra, 68 32100 BL
Tel. 0437.26941 - Fax 0437.292256 - E-Mail <csa.bl@istruzione.it>
Sito web www.istruzionebelluno.it

PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	4
Tipo di amministrazione.....	4
Servizi e prodotti erogati dall'Amministrazione	4
Il processo di cambiamento	5
Principali fornitori di prodotti e servizi.....	6
Principali partnership stabilite dall'Amministrazione	6
Struttura e organizzazione	7
Il personale.....	8
Criterio 1: Leadership.....	9
Sottocriterio 1.1.....	9
Dare una direzione all'organizzazione: sviluppare e comunicare vision, mission e valori	9
Sottocriterio 1.2.....	9
Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione.	9
Sottocriterio 1.3.....	11
Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento	11
Sottocriterio 1.4.....	12
Gestire i rapporti con il livello politico e gli altri portatori d'interesse.....	12
Criterio 2: Strategia e pianificazione	12
Sottocriterio 2.1.....	12
Raccogliere le informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse	12
Sottocriterio 2.2.....	13
Sviluppare, rivedere e aggiornare Politiche e Strategie.....	13
Sottocriterio 2.3.....	13
Implementare sistemi di analisi strategica e pianificazione nel complesso dell'organizzazione.....	13
Criterio 3: Gestione delle risorse umane.....	14
Sottocriterio 3.1.....	14
Pianificare, gestire e migliorare le politiche delle risorse umane in linea con i piani e le strategie	14
Sottocriterio 3.2.....	14
Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando i compiti individuali e di gruppo agli obiettivi dell'organizzazione.....	14
Sottocriterio 3.3.....	15
Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment.....	15
Criterio 4: Partnership e risorse	15
Sottocriterio 4.1.....	15
Sviluppi e implementi relazioni con partner chiave.....	15
Sottocriterio 4.2.....	16
Sviluppi e implementi relazioni con clienti/cittadini.....	16
Sottocriterio 4.3.....	16
Gestisca la conoscenza.....	16
Sottocriterio 4.4.....	18
Gestisca le risorse finanziarie.....	18
Sottocriterio 4.5.....	18
Gestisca le risorse tecnologiche	18
Principali dotazioni e tecnologie utilizzate.....	20
Sottocriterio 4.6.....	20

Gestisca le infrastrutture e il patrimonio.....	20
 Criterio 5: <i>Processi e gestione del cambiamento</i>	21
Sottocriterio 5.1	21
Identifica, disegna, gestisce e migliora i processi	21
Sottocriterio 5.2	23
Sviluppa i servizi e i prodotti coinvolgendo i clienti/cittadini.....	23
Sottocriterio 5.3	23
Pianifica e gestisce i processi di modernizzazione e innovazione.....	23
 Criterio 6: <i>Risultati relativi al Cliente/Cittadino</i>.....	24
Sottocriterio 6.1	24
Risultati della misurazione del grado di soddisfazione dei clienti / cittadini	24
Sottocriterio 6.2	27
Indicatori di misurazione dell'orientamento ai clienti / cittadini.....	27
 Criterio 7: <i>Risultati relativi al personale</i>.....	30
Sottocriterio 7.1	30
Risultati della misurazione del grado di soddisfazione e motivazione del personale.....	30
Sottocriterio 7.2	32
Indicatori dei risultati relativi al personale.....	32
 Criterio 8: <i>Impatto sulla società</i>	33
Sottocriterio 8.1	33
Risultati della performance sociale dell'organizzazione.....	33
Sottocriterio 8.2	33
Risultati delle performance ambientali.....	33
 Criterio 9: : <i>Risultati delle performance chiave</i>.....	34
Sottocriterio 9.1	34
Raggiungimento degli obiettivi.....	34
Sottocriterio 9.2	36
Performance finanziarie	36
 Glossario	38



PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Tipo di amministrazione

Il Centro Servizi Amministrativi (C.S.A) è una articolazione territoriale dell'Ufficio Scolastico Regionale (U.S.R.), struttura, del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (M.I.U.R).

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

Il Provveditorato agli Studi è sostituito dal CSA a partire dal gennaio 2002: il Provveditore agli Studi ne diviene il Dirigente.

Il Provveditorato, nato con la legge Casati del 1859, è stato l'asse portante dell'istruzione pubblica e privata italiana per molti decenni. Dal gennaio, del 1860, prima nel regno Sardo ed in Lombardia e poi in tutte le altre Regioni, la legge Casati regolò tutti i rami dell'Istruzione Pubblica con un forte accentramento amministrativo, necessario in un paese appena unificato.

Tale rigida organizzazione sopravvisse ai tentativi del Ministro della Pubblica Istruzione (MPI) Terenzio Mariani, di preparare una nuova legge ispirata al principio del decentramento dell'Istruzione elementare ai Comuni, dell'Istruzione secondaria alle Province ed dell'Università alle Regioni.

La struttura del Provveditorato era inizialmente orizzontale, cioè organizzata per gradi e per tipo di scuola e l'azione amministrativa seguiva tre grossi settori: Scuola elementare, Scuola secondaria, Ragioneria. In seguito con l'aumento delle competenze (edilizia, assistenza, scuola popolare, sussidi audiovisivi, organi collegiali etc) trattate in modo unitario e non per fasce di istruzione, si delineò un sistema misto, orizzontale e verticale, che con il tempo ha di fatto impedito di rispondere a criteri di efficienza e di efficacia.

Rispetto alla struttura precedente, il CSA 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, anche a funzioni di supporto e sviluppo di reti di scuole, supporto agli istituti scolastici per la progettazione e innovazione dell'offerta formativa e integrazione con gli altri attori locali.

Il CSA inoltre cura le incombenze delegate dal Direttore Regionale (DR) per realizzare la migliore funzionalità ed efficienza nell'erogazione dei servizi e infine attende ad una serie di compiti e attività, anche di carattere informale, finalizzati alla costituzione in ambito locale di interlocuzioni, collaborazioni e accordi con enti, soggetti, organismi a vario titolo coinvolti e interessati nel settore dell'istruzione e della formazione. In sintesi:

Servizi e prodotti erogati dall'Amministrazione

- fornisce assistenza per le procedure amm.ve ed amm.vo contabili,
- gestisce le graduatorie Provinciali,
- propone al Direttore regionale l'assegnazione delle risorse umane alle Istituzioni scolastiche,
- ricerca collaborazioni, interlocuzioni accordi con Enti, Soggetti ed Organismi coinvolti ed interessati nel settore Istruzione e Formazione,
- fornisce supporto alla progettazione ed alla innovazione dell'offerta formativa curando l'integrazione con gli attori locali,
- contribuisce allo sviluppo e fornisce supporto alle reti di scuole.
- assicura il supporto organizzativo e la consulenza tecnico-scientifica alla Consulta studentesca e stipula accordi quadro con gli Enti locali, la Regione, le associazioni degli studenti e degli ex studenti, dell'utenza e del volontariato, con le organizzazioni del mondo del lavoro e della produzione

Su delega del DR, il Dirigente del CSA

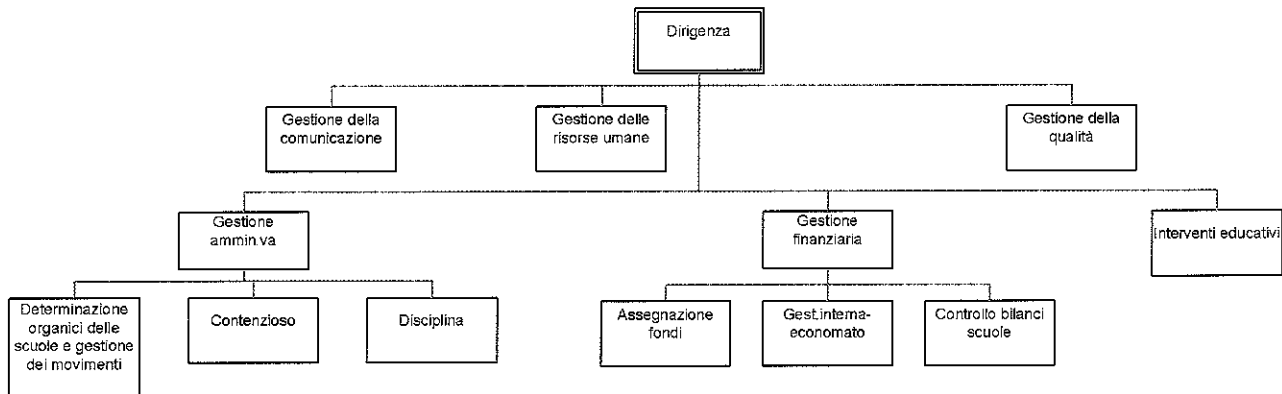
- risponde ai quesiti formulati dalle Istituzioni scolastiche, sottoponendo all'USR le questioni controverse che richiedono univoche interpretazioni ed applicazioni nella Regione,
- lo stesso accoglie le richieste di ferie dei Dirigenti Scolastici (DS),
- si occupa della disciplina dei docenti e del personale Amministrativo Tecnico Ausiliario (ATA) e dell'anagrafe scolastica.
- Emanava 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
- È delegato al controllo dei conti consuntivi delle scuole.

In seguito alla variazione dei compiti risultava necessario adeguare la struttura dell'ufficio alle nuove necessità per far fronte alla nuova natura di "erogatore di servizi a supporto della scuola"

Il processo di cambiamento

Il nuovo regolamento dell'Ufficio impone un'organizzazione diversa da quella descritta per fasce orizzontali d'istruzione e per servizi verticalizzati, vigente nel Provveditorato agli Studi.

Con atto del Dirigente n° 333/P-A3 del 27/01/2003 viene comunicato all'USR-DG il percorso che si intende seguire, già illustrato, con schema di massima, ai responsabili dei settori nel corso di riunioni di condivisione, effettuate nel mese di settembre. Nell'atto in questione veniva sostanzialmente evidenziata la volontà di procedere al superamento dei settori che rischiavano di chiudere sempre di più l'amministrazione in compartimenti stagni e venivano evidenziate le funzioni principali.



Il maggiore impedimento al processo di cambiamento risiedeva nello stato d'animo del personale, causato dalla difficoltà di rapido adeguamento ad una "nuova cultura di servizio".

A fronte delle materie che con l'Autonomia passavano alla competenza delle singole scuole ed in ordine alle quali l'Ufficio doveva organizzare il necessario supporto ed addestramento del personale, numerose altre venivano ad aggiungersi dal 1° gennaio 2001. Risultava evidente la consapevolezza di essere utili alle Istituzioni Scolastiche e nel contempo la forte percezione di non essere considerati tali. In tale situazione non era da trascurare la copertura dell'organico inferiore al 50% di quella prevista, con un inevitabile aggravio di lavoro per tutti.

Il CSA aveva come principale punto di forza le buone conoscenze, la competenza, lo spirito di abnegazione, la disponibilità del personale.

Notevoli erano però i punti di debolezza:

- L'organico sottodimensionato
- Scarsa motivazione al cambiamento
- Mancanza di una rete informatica interna
- Computer obsoleti
- Mancanza di leadership di 2° livello, riconosciuta e accettata da tutti, con la conseguente impossibilità di ridimensionare lo span of control del Dirigente
- Debolezza degli interventi a supporto delle scuole, dopo la soppressione del Provveditorato
- Mancanza di staff a livello amministrativo e nel campo dei docenti utilizzati in CSA su progetto appartenenti all'area Interventi educativi scarso ascolto del territorio e insufficiente elaborazione di proposte
- Rapporti non sufficientemente chiari con l'USR
- Sito Web non interattivo
- Sede non idonea allo sviluppo dell'Ufficio a causa della sottrazione di locali già in uso e dell'eliminazione dell'aula informatizzata da parte della Provincia

Il cambiamento delle competenze dal vecchio Provveditorato concretizzava inoltre il rischio di una notevole demotivazione del personale e la possibilità di deterioramento dei rapporti con le scuole autonome, oltre che un peggioramento del clima interno; la mancanza di deleghe da parte dell'USR-DG, unito a tutto ciò, costituiva una minaccia.

Il processo di cambiamento, quindi si proponeva di incidere sulla cultura, sul comportamento organizzativo, sul sistema informativo, come illustrato in dettaglio a pag 12 della relazione 2002/2003 del Dirigente, distribuita a tutto il personale.

Per ottenere il passaggio dalla vecchia struttura ad una gestione per processi limitando le difficoltà del personale, si sono evidenziati con chiarezza i rapporti gerarchici che erano mutuati dalla vecchia struttura e fissati in una mappa inserita nella citata relazione.

Tale mappa facilita la negoziazione che deve avvenire per gestire la partecipazione dei dipendenti ad altri processi e progetti.

Principali fornitori di prodotti e servizi

Fornitore	Servizio
AGIPFUEL spa – Fontane di Villorba TV	Gasolio
Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato spa – Roma Castaldi sas – Agordo BL	Timbri
Tormen Alberto & Giuseppe snc - BL	Manutenzione impianto elettrico
Ianna Augusto - BL	Manutenzione fotocopiatori e fotostampatori
Capraro Marco – Limana BL	Manutenzione rete: consulenza installazione e assistenza sistemi informatici
ABS System snc - BL	Servizio software
Quipo srl - Roma	Internet abbonamenti e internet provider
Cartaria Dolomiti sas - BL	Materiale igienico
La Freccia Rigenera - BL	Ricarica Inc Jet
KARNAK sa - Chiesa Nuova Repubblica S. Marino	Cancelleria e materiali fotocopiatori
Libreria A. Tarantola - BL	Libri
Gestetner - MI	Acquisto fotocopiatori
CONSIP	Acquisto stampanti
Progetto Persona (Coop. Sociale ONLUS) - PD	Pulizia locali

Principali partnership stabilite dall'Amministrazione

Sono ormai consolidate le partnership riportate in tabella.

Regione Veneto	BIM gestione servizi pubblici
Provincia di Belluno	Associazioni Industriali
Comunità Montane e Comuni	Associazioni di categoria
Università (Padova, Verona, Udine, Cattolica di Milano, Pontificia Salesiana di Roma, Innsbruck).	Unioncamere
Prefettura e Questura	Associazioni Volontariato
Esercito Italiano	AICQ Triveneto
Motorizzazione Civile, Polstrada, Polizia Municipale, Associazione Autoscuole	CONI, Federazioni Sportive, Società Sportive
ULSS 1 e 2	Istituti Culturali Ladini e Germanofoni
SPISAL	CEIS
Vigili del Fuoco	

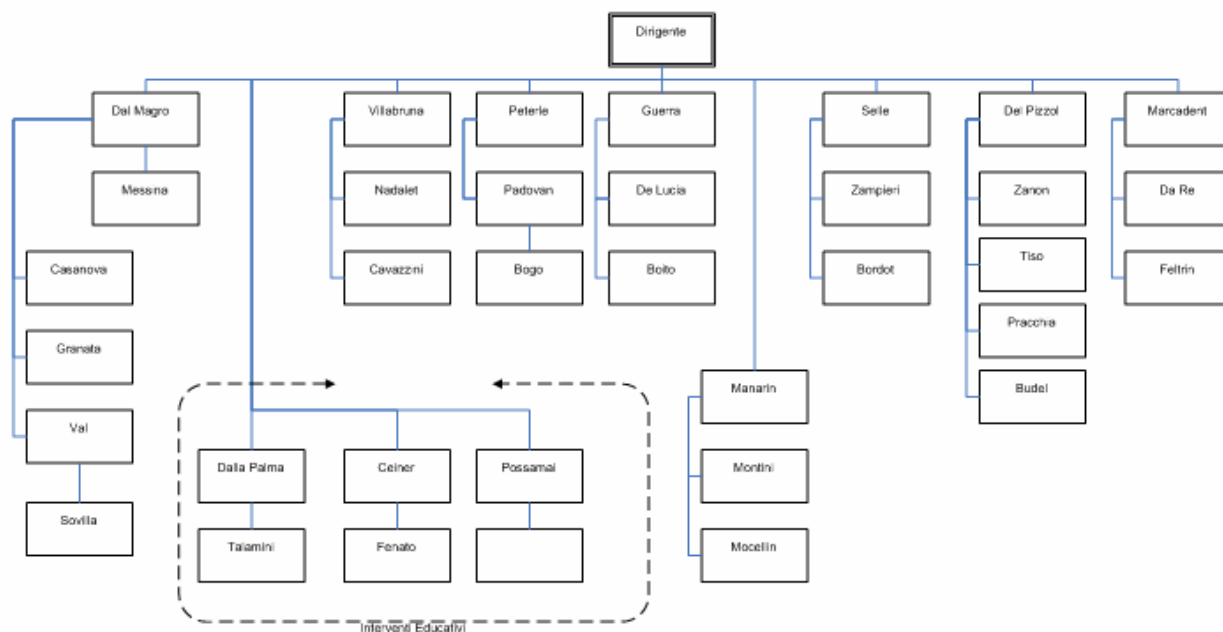
Tappe principali del percorso di qualità

I cambiamenti organizzativi collegati all'arrivo del Dirigente attuale del CSA (2002) hanno rappresentato i primi passi di un percorso verso la qualità ed il miglioramento continuo. In particolare l'individuazione di processi e attività e l'organizzazione del lavoro che ne consegue, rappresentano le prime tappe di questo percorso.

La proposta del laboratorio CAF per l'autovalutazione con modelli della qualità totale ed il successivo piano di miglioramento hanno rappresentato l'occasione per sistematizzare queste iniziative e per confrontare l'organizzazione con il mondo della scuola in generale e possibilmente, in una logica di benchmarking, con organizzazioni simili in un futuro prossimo.

Il premio qualità della PA rappresenta l'ultima tappa in ordine di tempo per il percorso di qualità del CSA di Belluno.

Struttura e organizzazione



Operano inoltre c/o il CSA 12 docenti utilizzati su progetto , 3 a tempo pieno di cattedra (Busetto, Cason, Codogno), i rimanenti (Chiappin, Dal Farra, De Bin, Fagro, Foti, Giacin, Milani, Prade, Ribul Alfier) a tempo parziale.

Contemporaneamente a tali definizioni si avviava la discussione su vision, mission, sui valori e sugli obiettivi strategici generali.

La vision, esposta nella già citata relazione e accennata nel Quaderno2- house organ del CSA- esprime la comune volontà di rendere l'organizzazione un sistema, composto da professionalità della scuola e amministrative, capace di porsi come organismo di consulenza, supporto e centro informativo a favore del mondo scolastico bellunese.

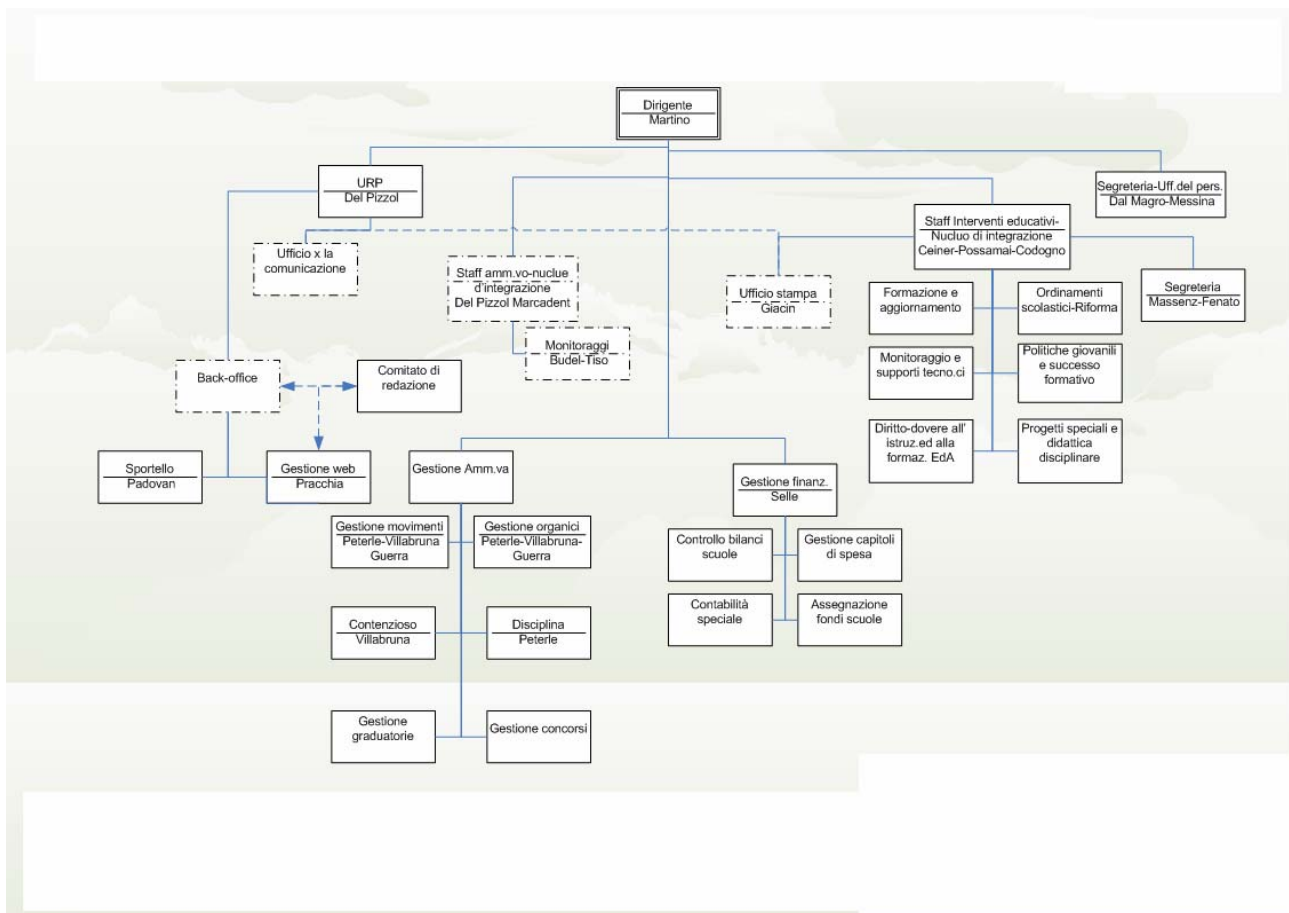
La mission è dare supporto alle scuole lungo il percorso verso un'autonomia consolidata; i valori e gli obiettivi strategici generali, insieme a vision e mission, sono stati recentemente rivisti, ridiscussi nell'assemblea plenaria con tutto il personale il giorno 5 dicembre 2005.

Il personale

Alla data attuale, le risorse del CSA sono composte da:

- 1 Dirigente
- 2 Direttori amministrativi
- 5 Funzionari
- 8 Collaboratori amministrativi
- 5 Operatori amministrativi
- 3 Coadiutori
- 1 Assistente amministrativi
- 6 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
- 12 docenti utilizzati in base a progetti.

Operanti come nell'organigramma sottoriportato e con i compiti indicati nell' elenco delle attività (Quaderno 2) e con le responsabilità e grado di autonomia fissati dai singoli atti di incarico.



Criterion 1: Leadership

Sottocriterio 1.1.

Dare una direzione all'organizzazione: sviluppare e comunicare vision, mission e valori

Il laboratorio CAF è servito per meglio definire e comunicare mission e vision agli operatori del CSA sia tramite il coinvolgimento assembleare di tutti gli operatori, sia per esplicitare e sedimentare questi concetti nei diversi gruppi di lavoro attivati.

Da qualche anno l'organizzazione ha avviato una riflessione collettiva su mission e vision sia tenendo conto delle importanti innovazioni normative intervenute nella Pubblica Amministrazione (in sintesi la dirigenza viene valutata in base ai risultati raggiunti) sia nel tentativo di contestualizzare l'operatività del CSA di Belluno con le risorse ed i vincoli specifici dell'organizzazione e del sistema scolastico di riferimento e con le specificità del territorio e del tessuto socio-economico e culturale su cui insiste l'organizzazione.

Di questi passaggi si trova traccia nella prima relazione interna del Dirigente e nel "Quaderno 2" pensato per tutti gli stakeholder del CSA e distribuito agli stessi.

Il coinvolgimento su questi temi, sui valori e sui codici di comportamento è stato realizzato informalmente nel passato partendo soprattutto dai capisettore che in diverse occasioni si sono organizzati in gruppi di lavoro e hanno proceduto, ad esempio, alla definizione delle attività (Quaderno 2).

Il passaggio da una organizzazione burocratica basata su comportamenti stagni e fortemente gerarchizzata ad una per compiti, per risultati con forte attenzione alle esigenze del cliente sia in termini di efficienza ed efficacia del servizio sia in termini di percezione del gradimento, in un fase iniziale ha creato un certo disorientamento. La leadership ha accompagnato con pazienza e con l'esempio questa delicata fase di transizione supportando il personale a vari livelli: incontri periodici con i capisettore, incontri plenari, istituzione di aree condivise nel sito di lavoro del CSA che consentono al personale di formulare critiche, suggerimenti e commenti (area EAR).

La partecipazione al laboratorio CAF e successivamente al premio qualità nella PA è stata un'ulteriore occasione per meglio approfondire il significato di mission, vision e valori, sia per gli operatori interni al CSA, sia, in prospettiva, per i clienti e gli stakeholder.

L'organizzazione ha pianificato la realizzazione di momenti sistematici e strutturati in cui acquisire informazioni sulla percezione del gradimento dei clienti principali - le scuole con i loro DS (vedi criterio 6.1 Questionari per dirigenti sulla qualità della conferenza di servizio degli anni scolastici 2003/04 e 2005-06). Nell'intenzione della leadership le conferenze di servizio destinate ai DS servono al coinvolgimento di partner e clienti e sono finalizzate alla ridefinizione di vision e mission in relazione ai cambiamenti di contesto. L'organizzazione è impegnata nel comunicare sempre meglio alle istituzioni scolastiche di riferimento la disponibilità-volontà di ripensarsi sia nell'articolazione operativa dei servizi che nella definizione di mission e vision con stakeholder e clienti (come nel caso in cui il CSA promuove una rete di scuole sulla sicurezza, ne sostiene il lavoro e rimane a disposizione per eventuali azioni di supporto)

Il sito internet del CSA (che sarà meglio spiegato nel 4.3) di carattere fortemente interattivo è considerato da questa organizzazione uno strumento importante.

Sottocriterio 1.2

Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione.

Dall'arrivo del nuovo Dirigente, 4 anni fa, l'organizzazione ha intrapreso un cammino secondo i principi della qualità e del miglioramento continuo, passando dalla logica rigida degli adempimenti ad una gestione flessibile per processi ed attività, sfruttando le potenzialità insite nei profondi cambiamenti legislativi che sono stati indicati nella presentazione. Recentemente l'organizzazione ha implementato i principi di riferimento dei sistemi TQM come testimonia l'adesione dell'intera organizzazione prima al laboratorio CAF, poi al premio qualità per la PA.

In particolare sono evidenti i passi compiuti per cambiare la cultura del lavoro interna definendo per ogni gruppo di lavoro, funzioni, responsabilità e margini di autonomia. In qualche caso formalmente con un atto ufficiale come il decreto, altre volte informalmente, vengono definiti gruppi di lavoro ed assegnate responsabilità e funzioni.

Inoltre per affrontare la progressiva riduzione di risorse umane collegate alla contrazione dell'organico (la parte amministrativa rispetto ad un organico previsto di 42 persone dispone di 23 addetti) è diventato indispensabile cambiare l'organizzazione del lavoro passando da una struttura rigida e gerarchica ad una organizzazione basata su gruppi di lavoro che gestiscono attività e processi con definizione di responsabilità e margini di autonomia. La contrazione dell'organico è dovuta al fatto che il personale che lascia il CSA per anzianità o trasferimento non viene via via sostituito.

Per il personale docente dell'area interventi educativi (IE), che costituisce il gruppo tecnico di supporto alle istituzioni scolastiche, responsabilità e margini di autonomia sono ampi. Infatti, sia i docenti vincitori della selezione da parte dell'USR-DG per la realizzazione dei compiti a supporto dell'autonomia delle scuole, sia i docenti utilizzati in base a specifiche competenze, concordano a grandi linee con il Dirigente i progetti da realizzare durante l'anno o quelli richiesti dagli stakeholder, li stendono (vedi progetti depositati in segreteria), e successivamente li realizzano con ampia autonomia. Il progetto alla fine viene rendicontato (vedi progetti AS 2004-05 in segreteria).

Su continua sollecitazione del Dirigente ma anche con la piena e convinta adesione dello staff e di gran parte del personale dell'amministrazione è in aumento l'utilizzo del supporto informatico (software tipo database in cui inserire e quantificare attività e risultati dei gruppi di lavoro per interventi di razionalizzazione e miglioramento in relazione all'assegnazione delle risorse.) come più approfonditamente descritto nel sottocriterio 5.3 e come si può notare in alcune aree di lavoro riservate del sito (area Belluno Venezia, area agenda, anche area stessa attivata per stendere la presente application).

Inoltre le diverse attività dell'organizzazione sono state individuate e descritte, sono stati individuati responsabili e collaboratori (si veda organigramma CSA, Quaderno 2, lettera inviata al DG per definire i responsabili di settore in armonia con le indicazioni dell'USR-DG, decreti costituzione gruppi di lavoro).

I gruppi di lavoro interni ed esterni si possono rintracciare nell'area del sito

http://www.istruzionebelluno.it/Urpgruppi_di_lavoro.htm

(vedi anche libro degli incarichi e delle deleghe).

Le tecnologie informatiche vengono anche diffusamente utilizzate per sostenere le attività di monitoraggio ed i processi di misurazione per tenere sotto controllo la gestione dell'organizzazione. Ad esempio all'interno del sito vi è un'area ascolto per sentire esigenze e proposte di tutti gli operatori. Il supporto alla gestione per processi (vedi 5.1.) è un altro esempio.

La gestione di questionari sia tramite intranet che tramite internet sulla percezione del gradimento delle diverse iniziative proposte è un altro degli utilizzi delle tecnologie a sostegno dell'organizzazione.

Il software per la gestione delle risorse umane, orari di servizio, tempi delle attività, "è residente nel server Civetta, nella IntraWeb "sezione Monitoraggi Attività e Risorse"

Si riporta la maschera principale del programma:

Lo sforzo di ottenere obiettivi misurabili è iniziato in parallelo con la gestione per processi e comincia a trovare una più compiuta realizzazione anche grazie al laboratorio CAF ed alla partecipazione al premio qualità della PA e di ciò si trova riscontro sia nei criteri relativi ai risultati sia nella parte descrittiva relativa ai processi.

Lo sviluppo di nuove strutture e nuovi processi viene spesso intrapreso in accordo con i bisogni e le aspettative dei diversi portatori d'interesse. Ad esempio la struttura del sito del CSA, rispecchia anche la struttura organizzativa dell'organizzazione e testimonia il coinvolgimento delle parti interessate, come ad esempio l'area del sito Interventi

educativi, Studenti e Famiglie, e l'area Forum. La costituzione dei gruppi di lavoro non è più finalizzata alla logica della trasmissione delle decisioni prese a livello centrale dallo Stato, ma favorisce l'ideazione di più appropriati schemi per i progetti e per il lavoro di gruppo; (vedi accordo di programma fra istituzioni scolastiche, CSA, Provincia di Belluno e Regione Veneto per la costituzione di un osservatorio scolastico formativo della Provincia di Belluno, oppure gruppo di lavoro interistituzionale – Provincia – scuole – centri di formazione professionale – centri per l'impiego – CSA per la gestione del diritto-dovere all'istruzione).

Le attività sono annualmente riviste in apposite riunioni e nel 2006 si vorrebbe completare la descrizione di ognuna di esse e di ogni relativa operazione elementare. Il dizionario elettronico, infatti, prevede la descrizione delle attività, l'inserimento delle ore mensilmente necessarie per ogni attività, le ore mensili di servizio effettivamente prestate, quelle per servizi esterni, le ore di straordinario. Il programma fornisce ulteriori report.

Sottocriterio 1.3

Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento

Le profonde trasformazioni organizzative che hanno caratterizzato questa organizzazione passano attraverso il personale. I leader hanno accettato il cambiamento, si sono resi disponibili a restituire feedback costruttivi rielaborando i due assi importanti della nuova cultura organizzativa del CSA cioè organizzazione del lavoro ed utilizzo spinto delle nuove tecnologie.

In questo Dirigente e leadership fungono da esempio sia per le competenze agite ma ancor di più per la disponibilità al cambiamento dimostrata in questi anni con l'esempio (partecipazione a corsi di formazione, gestione in prima persona di cambiamenti, assistenza nell'utilizzo delle nuove tecnologie).

La leva della formazione è stata ampiamente usata per il personale aiutandolo a raggiungere piani ed obiettivi a supporto delle finalità dell'organizzazione stessa. Infatti, nonostante un piano di formazione dell'organizzazione sia condizionato da decisioni e flussi finanziari stabili a livello regionale questo CSA ha saputo piegare corsi e attività di apprendimento alle esigenze dell'organizzazione, e ai piani di miglioramento in atto (vedi i corsi di alfabetizzazione informatica realizzati, l'autopercezione delle competenze informatiche possedute dal personale riportate nel criterio 7.2., i corsi per l'utilizzo dei programmi per la gestione delle aree interattive del sito, quelli per l'utilizzo di programmi come publisher, acrobat etc e tra gli ultimi il corso in fase di organizzazione per modificare e modernizzare il linguaggio burocratico).

Il Dirigente e la leadership in generale stimolano e incoraggiano il trasferimento delle responsabilità facendo riferimento ai principi dell'empowerment e quindi sono disponibili a fornire notevoli margini di autonomia, incoraggiando la fiducia reciproca ed il rispetto, evitando controlli fiscali e rigidità burocratiche favorendo atteggiamenti proattivi nel lavoro quotidiano. Ricordiamo l'esempio dell'area tecnica IE citata in 1.2 oppure l'autonomia nelle attività riservata ai capi settore (nel caso delle graduatorie permanenti del personale docente si è reso necessario un incontro tra i capisettore che hanno proceduto alla negoziazione delle ore libere dei sottoposti al fine di attivare un gruppo di lavoro misto che ha portato a buon fine l'attività nei tempi previsti).

Il personale viene mantenuto informato sull'andamento soprattutto con l'utilizzo delle nuove tecnologie e viene fortemente incoraggiato a fornire suggerimenti per l'innovazione e lo sviluppo soprattutto tramite tecnologie informatiche (vedi area ascolto del sito del CSA). Nelle riunioni plenarie, in quelle con i responsabili e nei colloqui individuali, oltre gli argomenti principali viene costantemente trattato dal Dirigente il tema del miglioramento e la necessità di organizzare la documentazione per realizzare concretamente la trasparenza della azione amministrativa e permettere una migliore conoscenza del CSA interna ed esterna, migliorandone la visibilità.

Il Dirigente del CSA di Belluno è anche Dirigente del CSA di Venezia nonostante la presenza limitata nel tempo garantisce la disponibilità ad essere contattato sia tramite il cellulare di servizio, sia tramite la casella di posta elettronica o utilizzando specifiche aree di lavoro presenti nel sito.

Il feedback del personale sulle performance dell'organizzazione è sempre auspicabile; in taluni casi viene richiesto anche in situazioni strutturate (valutazione conclusiva operato docenti interventi educativi).

Il riconoscimento e la ricompensa degli sforzi individuali e di gruppo avviene tramite riconoscimenti informali (lettere personalizzate di elogio, encomio; flessibilità incentivi economici che sono consentiti dall'attuale normativa contrattuale e dagli accordi con le Rappresentanze Sindacali Unitarie - RSU). Inoltre grande attenzione è destinata ai bisogni individuali ed ai problemi del personale per quanto riguarda la richieste ferie e permessi e per le attività di aggiornamento anche non allineate con gli obiettivi dell'organizzazione, ma sentite e richieste.

Tutti i responsabili sono continuamente stimolati a pianificare il loro lavoro ed a trasmettere questi principi ai loro collaboratori coinvolgendoli nelle programmazioni. Tale attività è particolarmente importante perché permette una maggiore flessibilità del personale e la possibilità per ognuno di partecipare a più processi o progetti, utilizzando in modo ottimale l'orario di servizio.

Sottocriterio 1.4

Gestire i rapporti con il livello politico e gli altri portatori d'interesse

I cambiamenti in atto a tutti i livelli impongono al CSA di Belluno lo sviluppo di costanti e collaborativi rapporti con il livello politico e con i portatori di interesse.

La partnership più importante per il CSA è la Provincia. La leadership pertanto ha promosso e/o partecipato a numerose iniziative tenute sia con i vertici politici sia con i funzionari ed i tecnici della Provincia. Fra le principali:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Pianificazione e gestione delle attività relative alla formazione tecnico superiore (IFTS);• Orient@ 2005 (salone dell'orientamento che si tiene con cadenza annuale e che ha visto crescere di anno in anno il ruolo operativo e pianificatorio del CSA);• Accordo di programma per un Osservatorio scolastico formativo per la Provincia di Belluno (realizzazione di seminari con cadenza annuale sul tema) e per la gestione dell'anagrafe informatizzata degli studenti (servizio integrato di formazione e consulenza sulle innovazioni tecnologiche e informatiche collegate all'anagrafe ed alla gestione dei dati);• Tavolo interistituzionale di pilotaggio delle iniziative Provinciali attinenti il diritto-dovere all'istruzione• Tavolo interistituzionale di pilotaggio delle iniziative Provinciali attinenti all'alternanza scuola lavoro;• Tavolo di coordinamento per le attività collegate alla Consulta Studentesca (scuole secondarie di secondo grado) e in questi giorni attivazione di una Task Force provinciale su specifiche tematiche relative al disagio degli adolescenti (bullismo).• Tavolo prospettive educazione degli adulti. |
|---|

In questi gruppi sono coinvolti altri importanti portatori di interessi quali associazioni di categoria, associazioni culturali, altri enti locali.

Numerose reti di scuole sono costituite sia con azione promozionale del CSA sia con supporto del CSA anche per realizzare accordi di partnership con enti e associazioni ricordate. Ad es. Rete Scuola Sicura, Rete per la progettazione e sviluppo infrastrutture tecnologiche scuole, progetto lettura pensata, rete qualità scuole bellunesi, progetto sport in piazza, minoranze linguistiche. Evidenze e dettagli di questi progetti si possono nella maggior parte dei casi individuare anche in questo CSA.

Recentemente, anche su input istituzionale, sono state avviate iniziative per il coinvolgimento dei genitori degli allievi che frequentano la scuola, con la costituzione di un forum telematico e creando un sito per le famiglie e le associazioni di genitori, organizzando corsi di formazione e momenti di riflessione. Sviluppando partnership e network con importanti portatori d'interesse (ad es. Bim Gestione Servizi Pubblici spa, Bim metano, Dolomitibus, Progetto lettura pensata);

I leader hanno autonomia nella ricerca di partnership sul territorio con il mandato di costruire un'immagine per l'organizzazione ricercando anche un riconoscimento pubblico.

Lo sviluppo dei rapporti non più solo gerarchici con l'USR-DG del Veneto ha consentito di consolidare relazioni con i partner locali, che ad oggi vengono auspiccate e richieste dagli stessi.

Sullo sfondo c'è l'evoluzione politico istituzionale dei temi relativi alla scuola, alla devolution, alla riforma della PA. Probabilmente cambieranno ancora i rapporti con Regione e Provincia. In attesa di queste evoluzioni l'organizzazione è molto attenta a captare il nuovo che avanza.

Craterio 2: Strategia e pianificazione

Sottocriterio 2.1

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

L'organizzazione ha individuato la lista dei diversi portatori di interesse suddividendoli in clienti-utenti dei servizi (scuole, operatori scolastici, USR-DG) ed in portatori di interesse in generale che hanno a cuore l'andamento del sistema scolastico (istituzioni locali e Provinciali, famiglie e genitori, associazioni e forze politiche, singoli cittadini).

Per i primi la raccolta di informazioni avviene direttamente con questionari di percezione strutturati (es. vedi questionari per la percezione del gradimento-utilità delle conferenze di servizio rivolte ai DS criterio 6.1.) somministrati sia on line – i DS hanno risposto ad un questionario residente sul sito del CSA accedendo con login e password (2004) che su supporto cartaceo (2005). In altre situazioni anche in modo informale sono state raccolte informazioni relative a bisogni presenti e futuri di DS ed altri operatori scolastici.

La raccolta di informazioni dai portatori di interesse di tipo generale è strategica per la gestione del sistema scolastico bellunese e quindi anche del CSA.

L'iniziativa più evidente da questo punto di vista è l'osservatorio scolastico-formativo della provincia. Su iniziativa congiunta di CSA e Provincia è stato siglato un protocollo d'intesa che coinvolge tutti gli istituti scolastici bellunesi per

supportare alcune azioni previste dalle norme (anagrafe nazionale e regionale degli studenti) ma soprattutto per completare autonomamente e volontariamente con ulteriori dati l'anagrafe degli studenti bellunesi con i dati di esito, che, una volta operativo potrà venir utile in diverse situazioni (dimensionamento istituzioni scolastiche, organici, trasporti, monitoraggio del sistema scolastico, monitoraggio dei passaggi fra sistema istruzione e sistema formazione-apprendistato, raccordi con il mondo del lavoro).

I risultati di questo sforzo congiunto sono stati presentati in 2 seminari Provinciali di cui sono in archivio gli atti, ed una terza è in programma per il giorno 15 dicembre 2005.

L'anagrafe degli studenti è pensata in stretto collegamento con le banche dati relative agli inserimenti lavorativi gestite dai centri per l'impiego. E' questa una importante ed ulteriore fonte informativa sulle dinamiche evolutive del territorio. Nell'ambito della struttura tecnica IE un importante ruolo è giocato dal referente per l'orientamento che è coinvolto nel reperimento di informazioni sugli sviluppi economici, sociali e demografici del territorio (vedi atti del seminario Provinciale sull'orientamento tenutosi questo ottobre all'interno della rassegna Orienta@2005- Belluno).

Inoltre da quest'anno sono intensificati i rapporti con studenti e famiglie anche con lo scopo di raccogliere informazioni e sentire pareri sull'operato del CSA in particolare, e sulla scuola bellunese in generale.

Per le Famiglie e gli Studenti si rimanda all'ambiente on-line ospitato all'interno del sito Internet del CSA <http://www.istruzionebelluno.it/Fopags1/Index.htm>

Con la Consulta Provinciale Studentesca, al fine di favorire la crescita sul piano umano e professionale dei ragazzi, è stata costituita una Commissione sito mista (studenti e docenti utilizzati) per la creazione e l'inserimento di pagine web studiate e create dagli studenti per gli studenti.

E' in via di attuazione il piano per la creazione di raccolte documentali del CSA di Belluno

Sottocriterio 2.2

Sviluppare, rivedere e aggiornare Politiche e Strategie.

Il laboratorio CAF ha consentito di analizzare sistematicamente punti di forza e di debolezza interni con strumenti diagnostici che si riferiscono ad un modello TQM fornendo una metodologia per stabilire, rivedere e aggiornare politiche e strategie. In questo processo si cerca continuamente il coinvolgimento dei DS da cui si raccolgono stimoli, proposte e contributi per sviluppare rivedere e aggiornare politiche e strategie. Sia nel breve che nel medio periodo vi è completa disponibilità a coinvolgere i portatori d'interesse nel processo di sviluppo, rivisitazione e aggiornamento di strategie e piani e definendo le priorità per ciò che riguarda obiettivi e strategie sia dell'area amministrativa che dell'area IE (lettura e analisi attenta dei diversi questionari somministrati).

E' stato promosso dal CSA un gruppo di lavoro composto da alcuni DS, dal Dirigente del CSA e da 2 operatori dell'area interventi educativi per sperimentare autonomamente le proposte ministeriali relative ai modelli di valutazione dei DS (SIVADIS2). E' questo un laboratorio interessante anche per recepire esigenze e bisogni dei dirigenti stessi.

Già ora ma ancor di più nel prossimo futuro si utilizzeranno le nuove tecnologie per input significativi, trasparenti e in qualche caso anonimi per rivedere politiche e strategie (vedi questionari on-line di customer su alcune azioni, vedi forum aperti su questioni particolari di volta in volta proposti).

Nelle conferenze di servizio con i DS di inizio e fine anno vengono illustrate rispettivamente le attività programmate e quelle concluse per stimolare una discussione e raccogliere le proposte di miglioramento. Vengono inoltre discussi argomenti indicati dai DS e vengono presentate dagli stessi buone pratiche da diffondere.

Sottocriterio 2.3

Implementare sistemi di analisi strategica e pianificazione nel complesso dell'organizzazione.

Il laboratorio CAF ha consentito di sviluppare sistemi di analisi strategica e pianificazione in tutta l'organizzazione. Nell'organizzazione era già presente un forte orientamento sui temi della qualità.

La struttura organizzativa e la mappa funzionale dell'organizzazione deriva da questo approccio (vedi introduzione). Il personale viene spinto a raggiungere accordi e stabilire le priorità nell'ambito dei processi dell'ufficio. E' favorito il lavoro di gruppo collegandolo all'aumento delle competenze individuali (ad esempio gruppo di lavoro per la determinazione degli organici di Istituto)

Il personale viene spinto a pianificare le attività per conseguire gli obiettivi (ad esempio gruppi di lavoro per recupero attività arretrate), traducendo obiettivi strategici e operativi in piani e compiti dell'organizzazione e collegando questi ai processi chiave; processi ed attività di sviluppo poggiano su un modello informatico che consentirà di quantificare tempi e risorse necessarie per ciascuna attività, e quindi di razionalizzare la gestione complessiva delle risorse, aumentando la capacità operativa dell'organizzazione.

Lo sviluppo di canali di comunicazione interni per divulgare obiettivi, piani e compiti è ben rappresentato da

- o Quaderno 1, e Quaderno 2, (Quaderno 3 in corso di realizzazione – distribuzione a gennaio 2005);
- o relazione del Dirigente

- sito internet dell'organizzazione
- Sito Interno INTRAWEB
- Bachecca fisica del personale

Per le consultazioni segnaliamo la possibilità per tutti di consultare on-line raccolte di codici, normativa e giurisprudenza. Per il 2006 è previsto il passaggio alla Gazzetta ufficiale on-line consultabile da tutto il personale.

Critério 3: Gestione delle risorse umane

Sottocriterio 3.1

Pianificare, gestire e migliorare le politiche delle risorse umane in linea con i piani e le strategie

La politica di gestione delle risorse umane del CSA si basa sui seguenti principi, comunicati ripetutamente in ogni occasione di riunione:

- Essere tutti elementi importanti di una squadra composta da più professionalità tesi a raggiungere gli obiettivi comuni.
- Bilanciamento delle esigenze personali e di quelle della organizzazione senza esasperare le esigenze di servizio ma ponendo attenzione ai risultati.
- Analisi dei bisogni del personale nella organizzazione dei rientri pomeridiani, nei turni allo sportello dell'Ufficio Relazioni Pubblico (URP) e accordi con le RSU.
- Attribuzione dei compiti, autorità e responsabilità in considerazione delle preferenze del personale, delle sue caratteristiche e delle caratteristiche dei compiti.
- E' in atto e sarà sviluppata meglio nel corso del 2006, la pesatura delle attività principali e dei carichi di lavoro.

Le risorse umane del CSA di Belluno derivano da in parte da funzionari e operatori dell'area amministrativa (23 operatori suddivisi fra capisettore e amministrativi) dall'altra da docenti inseriti con compiti e funzioni tecniche individuati per selezione regionale (2 docenti con compiti di supporto alla scuola dell'autonomia) o per competenze specifiche su progetto (12 docenti di cui 3 a tempo pieno).

Per l'area amministrativa si è assistito ad un progressivo calo delle risorse umane utilizzate in quanto la pianta organica ne prevede 43 invece attualmente sono 22. Per l'area IE vi è stato un incremento di risorse umane selezionate.

Le competenze manageriali e di leadership richieste ai docenti IE e ai capisettore per l'assegnazione degli incarichi agli stessi sono per ora indicate nei libro degli incarichi e delle deleghe. E' in via di realizzazione anche un fascicolo personalizzato su supporto elettronico.

Le pari opportunità sono garantite anche in termini di percezione gestendo il reclutamento e lo sviluppo delle carriere professionali con particolare riguardo a garantire le pari opportunità (sesso, disabilità, razza, religione), ponendo attenzione ai bisogni personali e di gruppo degli operatori.

I due filoni principali di sviluppo delle competenze delle risorse umane del CSA (ultimi 3 anni) hanno riguardato le nuove tecnologie informatiche della comunicazione e rapporti proattivi con i clienti (URP). Questi argomenti hanno consentito facilmente di allineare la politica di gestione delle risorse umane basata sui piani e sulle strategie dell'organizzazione con le esigenze personali degli operatori. Per le nuove tecnologie si vedano i risultati del criterio 7.2 relativi all'autopercezione delle proprie competenze informatiche.

Su questo argomento con il medesimo questionario è stato sondato il bisogno presente e futuro del personale per quanto riguarda la formazione, che sarà tenuto in considerazione per la pianificazione delle prossime attività formative, le quali devono essere coniugate con i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse e con il mantenimento di un buon clima interno.

Viene utilizzato anche personale non dipendente dell'Amministrazione che esprima la volontà di collaborare (come per il progetto con una docente in pensione utilizzata come consulente per i rapporti scuola-ospedale e come consulenza e supporto ai docenti che prestano servizio nella scuola presso l'ospedale).

Sottocriterio 3.2

Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando i compiti individuali e di gruppo agli obiettivi dell'organizzazione

La filosofia operativa che ispira la gestione delle risorse umane passa attraverso un aumento delle competenze di tutto il personale indipendentemente da funzioni e livello ricoperto.

La formazione viene gestita non solo in base ad indicazioni gerarchiche ma soprattutto cercando di allineare i piani di formazione individuali agli obiettivi del CSA.

Un particolare interesse per la promozione di sistemi moderni di formazione (ad es. strumenti multimediali, formazione sul campo, formazione a distanza) è testimoniato dalle aree di lavoro sviluppate sul sito.

Un particolare piano di formazione ha riguardato, lo sviluppo e la promozione dell'attitudine alle relazioni e le abilità a trattare con il cliente/cittadino.

Con il questionario di autopercezione delle proprie competenze informatiche, oltre a ricavare utili informazioni sulle competenze presenti fra gli operatori, si è cercato di assumere informazioni sui desiderata individuali, per quanto riguarda la formazione e l'approfondimento delle nuove tecnologie informatiche (vedi risultati 7.2).

Le capacità di leadership sono sviluppate fornendo, nell'attribuzione di compiti ed incarichi, indicazioni di massima e schemi da seguire (es. corso regionale sulla sicurezza del trattamento dei dati, corso regionale per revisori dei conti), non intervenendo nei dettagli, lasciando autonomia organizzativa, pur fornendo disponibilità per aiuto e consulenza, attribuendo responsabilità a seconda del tipo di conoscenze e dei compiti da svolgere ed assicurando la diffusione delle conoscenze nei gruppi di lavoro

Si persegue la crescita e la maturazione del personale anche e soprattutto con i lavori di gruppo misti - operatori di altri CSA (es. gruppo Belluno-Venezia per la descrizione e mappatura del processo inerente la disciplina ed il contenzioso).

A gennaio 2006 sarà costituito un gruppo per la descrizione e la mappatura del processo "Avvio dell'anno scolastico": sarà coinvolto anche personale scolastico esperto al fine di condividere chiaramente tutti i passaggi che coinvolgono CSA e Istituzioni Scolastiche nelle complesse operazioni di reperimento dei posti e sistemazione del personale.

Sottocriterio 3.3

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

Nell'organizzazione, in occasione di colloqui con il personale, su temi inerenti l'organizzazione, nei rapporti interni ed esterni, si va sempre più affermando la cultura del dialogo e della comunicazione aperta, nella quale l'informazione non deve più essere considerata una risorsa privata ma un punto di forza dell'organizzazione stessa.

Questa modalità è chiaramente enunciata nella Relazione 2002/2003 del Dirigente (pag. 12) con l'indicazione di implementarne la diffusione presso tutto il personale, anche attraverso il passaparola.

Gli operatori vengono invitati a fornire suggerimenti (è stato appositamente attivato un programma residente nel "Intraweb"- rete locale - non ancora molto utilizzato): si intende affiancare alla tecnologia informatica anche modelli cartacei anonimi per facilitare l'affermarsi di questa importante forma di partecipazione.

I responsabili dei processi sono spinti ad organizzarsi autonomamente seguendo le direttive di massima del Dirigente e fornendo indicazioni operative ai collaboratori, con una certa garanzia di margini nell'autonomia organizzativa.

Il personale viene coinvolto nell'individuazione dei processi e nella loro descrizione.

Diffuso è l'utilizzo di questionari di soddisfazione attraverso i quali il personale è chiamato a valutare, talvolta in modo anonimo, talvolta personale, i propri superiori su aspetti sia tecnici sia relazionali.

La consultazione con le rappresentanze del personale (RSU e sindacati) è sistematica e viene avviata su richiesta dei sindacati medesimi o per iniziativa del Dirigente.

Il coinvolgimento del personale viene attuato organizzando e conducendo indagini regolari presso lo staff dell'organizzazione (vedi modalità di lavoro del gruppo di autovalutazione in sede di laboratorio CAF e Premio Qualità).

Criterion 4: Partnership e risorse

Sottocriterio 4.1.

Sviluppi e implementi relazioni con partner chiave

Sono stati realizzati diversi accordi di collaborazione con i partner. identificando quelli strategici e la tipologia di relazioni. L'elenco completo delle partnership viene riportato nel criterio 8.1.

Il principale partner chiave è sicuramente la Provincia, con la quale numerosi e importanti sono i rapporti di collaborazione, sia suggeriti dalla normativa, sia realizzati autonomamente. Diversi sono gli operatori interni che hanno un ruolo di interfaccia con la Provincia di Belluno. Per informare sulla complessità del rapporto si citano i progetti in atto:

Orientamento
Istruzione Formazione Tecnica Superiore (IFTS)
Lettura Pensata
Alternanza Scuola-Lavoro
Diritto-Dovere all'Istruzione e Passaggi
Anagrafe Regionale Obbligo Formativo - Osservatorio Scolastico Formativo della provincia di Belluno (AROF-OSF)
Consulta Provinciale Studentesca (CPS)
Trasporti, Dimensionamento Istituzioni Scolastiche

Per ciascuno si rimanda alla pianificazione e alla rendicontazione presente nei Quaderni 2 e 3.

Fra gli accordi di partnership su questioni specifiche ricordiamo un'attività dell'Ufficio Educazione Fisica che coinvolge enti locali, CONI, federazioni sportive, denominata "Sport in piazza". Tale attività è alla seconda edizione e consiste nell'organizzazione a Feltre e a Belluno di un fine settimana in cui le singole federazioni sportive si presentano in alcuni stand diffusi per tutta la città, ospitando gli alunni delle scuole. La presentazione è di tipo attivo e prevede il coinvolgimento operativo di tutti i visitatori, anche adulti, che possono sperimentare alcuni fondamentali degli specifici sport. Tale iniziativa, unica nel suo genere, comincia ad essere imitata anche in altre località.

Le associazioni di categoria sono coinvolte in numerosi progetti in cui il CSA è impegnato. Vi sono tavoli di lavoro a livello provinciale in cui si prendono decisioni di tipo territoriale e a cui partecipano a pieno titolo le associazioni di categoria. Fra questi i tavoli IFTS, Alternanza Scuola Lavoro, Orientamento, Educazione Degli Adulti.

Un altro approccio che caratterizza il CSA di Belluno è riscontrabile nel progetto Lettura Pensata, finalizzato a promuovere il piacere della lettura che coinvolge numerose Istituzioni Scolastiche, partner esterni, autori letterari, alla sua terza edizione. (il processo è stato individuato nel dettaglio).

Ulteriore approccio specifico del CSA di Belluno è relativo alla salvaguardia delle minoranze linguistiche, soprattutto in riferimento alla cultura ladina.

La revisione di tali rapporti di partnership viene fatta tramite gli incontri per la valutazione e revisione dei progetti. (vedi anche rendicontazione progetti anno scolastico 2004/05). Da quest'anno si prova a classificare gli accordi di collaborazione con i partner in base alla loro importanza (vedi 8.1). E' in via di elaborazione un indicatore che consenta di monitorare e valutare regolarmente i processi, i risultati e la tipologia delle relazioni (vedi ancora 8.1.), che potremmo denominare 'valore delle partnership'.

Sottocriterio 4.2

Sviluppi e implementi relazioni con clienti/cittadini.

Il CSA è disponibile a considerare le idee che provengono dai clienti, accettando reclami e suggerimenti anche via web (vedi 6.2). I clienti che utilizzano il servizio via web sono informati sul nominativo dell'impiegato responsabile del procedimento con cui entrano in contatto. La trasparenza del CSA trova spazio anche durante le conferenze di servizio destinate a tutti gli operatori della scuola, nei rapporti annuali, e nell'utilizzo del sito. Si supportano inoltre le rappresentanze dei cittadini, incoraggiandole attivamente ad organizzarsi ed offrendo spazi di visibilità: dal 10 febbraio 2005, il Forum provinciale delle Associazioni dei Genitori trova visibilità ed un'area di lavoro riservata nel sito.

Le associazioni di categoria sono coinvolte in numerosi progetti: per esempio con la Federazione Maestri del Lavoro d'Italia, in sinergia con BIM Gestione Servizi Pubblici spa, è stata siglata un'intesa per portare in tutte le scuole dei Comuni della provincia lezioni frontali e visite guidate a sorgenti e depuratori, al fine di consolidare rapporti e sinergie con gli enti che sul territorio si occupano di ambiente.

Sottocriterio 4.3

Gestisca la conoscenza

Il sistema di diffusione della conoscenza attraverso e-mail ha raggiunto un punto di saturazione e pertanto è poco efficace. Le caselle di posta elettronica delle Istituzioni scolastiche sono sovente intasate e l'enorme quantità di notizie inutili o poco importanti occultata quelle più importanti. Per questo motivo il CSA sta puntando molto sul sito web come strumento di comunicazione con le scuole.

Con periodiche interviste telefoniche fra il personale interessato, o attraverso domande dirette in tutte le occasioni di incontro, viene testato il grado di diffusione delle notizie (es. intervista condotta e documentata dalla Sig. Dal Magro sul passaggio ai docenti di alcuni atti del CSA). La creazione del portale Provinciale delle scuole contribuirà alla condivisione della conoscenza ed al suo mantenimento ed incremento.

Tutto il personale ha un facile accesso alle norme e disposizioni anche on-line e delle notizie riguardanti la scuola tramite la rassegna stampa che viene distribuita giornalmente.

E' assicurato al meglio anche l'accesso alla conoscenza, importante per svolgere i propri compiti, del personale della scuola attraverso i corsi erogati e le riunioni informative (per esempio: comunicazioni relative alle procedure su Fondo Espero gestite dalla Sig. Marcadent attraverso la creazione e formalizzazione di un gruppo con la partecipazione di Direttori Servizi Generali Amministrativi (DSGA), e la successiva organizzazione di corsi da erogare a tutti gli operatori delle segreterie scolastiche).

Correttezza, veridicità e sicurezza delle informazioni viene garantita dallo Staff amministrativo e dal Nucleo di Integrazione dell'area IE. Tali compiti sono espressamente previsti dagli atti di istituzione dei due organismi.

In particolare il rispetto della normativa sul trattamento dei dati sensibili viene garantita dai responsabili appositamente nominati. Il CSA ha sviluppato molti canali per favorire la divulgazione delle informazioni, già previsti nella Relazione più volte indicata e hanno subito una costante revisione e crescita. Per il 2006 è prevista l'implementazione di Newsletter tematiche. Molta cura viene posta affinché il personale acquisisca un nuovo linguaggio non burocratico. Per raggiungere concretamente questo risultato si sta organizzando un apposito corso ed anche incontri con il direttore del quotidiano "Il Gazzettino" di Venezia al fine di migliorare i comunicati stampa redatti dall'Ufficio.

Attraverso i gruppi di lavoro si assicura la diffusione delle competenze e la conservazione delle conoscenze anche in caso che i dipendenti abbandonino l'Amministrazione. Tale risultato è anche garantito dalla descrizione delle attività e

delle operazioni per fissare la memoria storica e facilitare i dipendenti che subentrano nella gestione di attività non conosciute.

Una buona organizzazione è stata data anche al Sito Web che, partendo dal progetto presentato alla fine del 2002 e riportato nella più volte citata Relazione, ha raggiunto un notevole sviluppo e grado di interattività. Esso si basa ancora oggi su una struttura ad albero che parte da una navigazione di primo livello che contempla le aree funzionali del CSA e si espande nei livelli successivi con articolazioni ragionate. Tale organizzazione permette uno sviluppo del sito ad implementazione di ulteriori aree senza più intervenire sulla struttura. Notevoli miglioramenti sono previsti per il 2006.

Uno staff tecnico ed il comitato di redazione assicurano la ricerca delle migliori soluzioni tecniche -a basso costo- ed il loro adattamento e realizzazione (es.: programmi per forum, faq, sondaggi ...).

Dal 2006 sarà attivata un'area - già realizzata - che permette scambi di battute immediate fra il Dirigente e i DS delle province di BL e VE che prenderà probabilmente il nome di "Botta e risposta". Esso sarà presentato insieme alla proposta di rielaborazione del Sito nel corso di una riunione entro il mese di gennaio 2006, per sottoporre l'oggetto a discussione e condivisione prima di passare alla fase di realizzazione.

Durante il 2005 il sito è stato sottoposto a radicale restyling allo scopo di renderlo più funzionale, più rispondente alle regole di uso e di navigazione, più amichevole nei confronti dell'utente e più facile nella ricerca dei contenuti.

Si è pensato pertanto di suddividere il sito in diverse macroaree: Gestione amministrativa, Gestione finanziaria, IE, URP, Scuole. A questi settori si è aggiunto in un secondo tempo quello relativo alle Famiglie esteso in un secondo momento, con la collaborazione della CPS, anche agli studenti.

Le pagine d'ingresso alle varie aree mantengono, sia pure con lievi differenziazioni, la struttura della home page; le pagine interne sono invece prive del menù a destra mentre rimane la barra di navigazione orizzontale in alto ed il menù contestuale posto a sinistra. Il sito non è costituito soltanto da pagine statiche. Al suo interno sono state innestate varie aree dinamiche utilizzando script liberi in php e asp. Le funzioni attivate sono: un calendario che consente di visualizzare gli eventi importanti del CSA, un gestore di news, un gestore di faq, un forum, un modulo per la richiesta del calcolo dell'anzianità di servizio ai fini pensionistici. In relazione ai bisogni che emergeranno l'organizzazione è disponibile ad aggiornare e modificare il sito.

Il sito ha quindi l'ambizione di divenire un punto di incontro delle varie componenti della scuola bellunese, utile per reperire informazioni e per mettersi in contatto e comprendere la struttura stessa del CSA.

All'interno dell'indirizzo <http://www.istruzionebelluno.it> sono state più di 25.000 le pagine viste ogni mese, con una media di più di 300 visitatori al giorno.

Un sofisticato servizio di statistica (attivo dal 23 febbraio 2005) consente elaborazioni e report di grande dettaglio che potranno essere utilizzati nel prossimo futuro per la determinazione dei risultati relativi ai clienti (sottocriterio 6.2). E' stato infatti possibile, a partire da quel periodo individuare il numero di visite al giorno, la durata media delle visite in ore, la distribuzione delle visite nell'arco della settimana tipo, la distribuzione delle visite a seconda delle diverse ore della giornata, le pagine più richieste.

Da tale data sono state viste 228.731 pagine per un totale di 87.517 visite

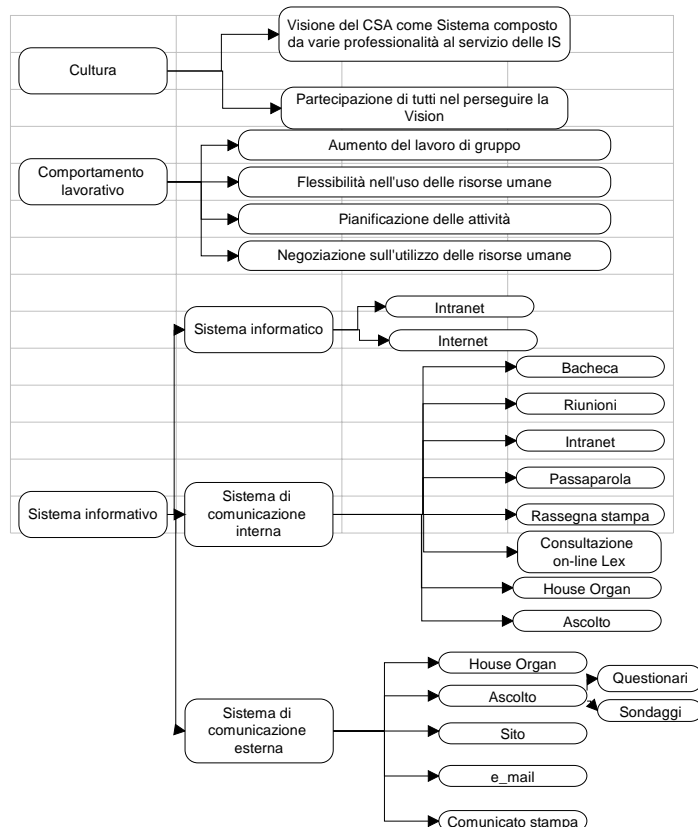
Analizzando meglio quest'ultimo dato partendo dall'inizio del mese di dicembre, nei primi 10 giorni si riporta il numero di visite rilevate e la media del tempo di permanenza:

Data	Visite	Media Tempo sul sito
1 Dicembre 2005	419	3m:27s
2 Dicembre 2005	374	3m:20s
3 Dicembre 2005	255	3m:36s
4 Dicembre 2005	142	2m:54s
5 Dicembre 2005	451	2m:47s
6 Dicembre 2005	432	3m:18s
7 Dicembre 2005	418	4m:06s
8 Dicembre 2005	137	4m:05s
9 Dicembre 2005	402	3m:29s
10 Dicembre 2005	234	4m:18s

Il sito ha anche una parte dinamica che implementa tutta una serie di funzioni aventi lo scopo di dialogare con gli utenti e fornir loro tutta una serie di utilità per meglio interagire con il CSA: ad esempio il servizio di Faq ha avuto ad oggi 1099 accessi e 41 sono state le questioni poste, alle quali si è data pronta risposta; il modulo per chiedere informazioni relative alla propria anzianità di servizio ai fini pensionistici è stato usato da 516 docenti. Un ulteriore approccio con le nuove tecnologie è rappresentato dal portale delle scuole bellunese (15 Istituzioni Scolastiche hanno già aderito) che si trova al seguente indirizzo: <http://www.istruzionebelluno.net/portale/> (a tal scopo è stato acquistato un nuovo dominio e relativo spazio web).

Un ultimo approccio da indicare riguarda il piano di comunicazione previsto.

Piano comunicazione



Sottocriterio 4.4

Gestisca le risorse finanziarie

Fra gli obiettivi strategici accettati e condivisi da tutta l'organizzazione due in particolare condizionano la gestione finanziaria. La trasparenza, intesa come un valore che indirizza il comportamento di tutto il personale ed un approccio logico-razionale finalizzato al contenimento della spesa.

Non si è ritenuto di fissare obiettivi precisi di contenimento della spesa in quanto molteplici sono le variabili non sempre dipendenti direttamente da scelte del CSA. Rimane comunque l'obiettivo tendenziale di raggiungere risultati comparabili anche in presenza di una diminuzione dei finanziamenti. Dal 2002 è stata creata un'area "Monitoraggi" sul server "Civetta" per il controllo mensile delle "Attività" e delle "Spese".

La sezione relativa alle spese contiene:

Spese telefoniche

Spese postali

Fotocopie

Spese telegrafiche

Spese automobilistiche.

La sezione è raggiungibile da qualsiasi postazione essendo residente sul server di rete interna.

Nel 2006 sarà facilitata la consultazione di tutti i dati relativi accedendo dalla Home page della IntraWeb, trasformando i report in file letti dal browser, impedendo così rischi di modifiche accidentali da parte dei lettori.

Dal 2004, un apposito programma, anche esso residente sul server di rete, permette di monitorare le entrate (finanziamenti) e le spese attraverso numerosi report che permettono una analisi dettagliata dei dati ed una maggiore trasparenza facilitando la stesura delle relazioni alle quali si rimanda (Relazioni finanziarie 2004/2005). Alcuni esempi di report si possono trovare nel criterio 9.2.

Sottocriterio 4.5

Gestisca le risorse tecnologiche

La buona dotazione di strumenti informatici a fronte della scarsità di risorse finanziarie destinate allo scopo è dovuta alla lungimiranza ed alla determinazione della leadership nel sottolineare l'aspetto strategico di tali tecnologie.

Siti di lavoro protetti consentono di

- scambiare informazioni e documenti anche sotto forma di sondaggi.
- gestire gli impegni
- gestire la conoscenza

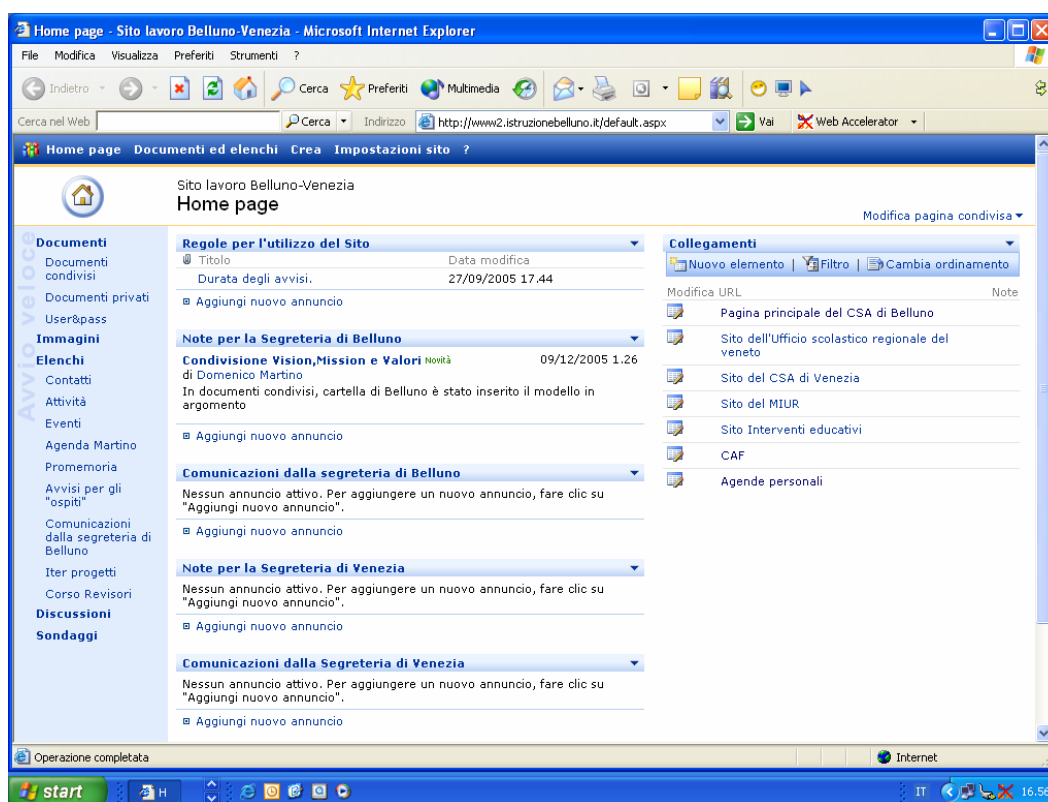
- apprendere e migliorare le attività
- interagire con i portatori d'interesse e i partner
- sviluppare e gestire network interni ed esterni
- monitorare i progressi tecnologici e implementando importanti innovazioni

E' stata implementata di recente un'altra area del Sito protetto con le Agende personali condivise che permettono a tutti di conoscere i reciproci impegni e gestire anche riunioni virtuali a distanza. Ciò avviene anche attraverso videoconferenze che il CSA organizza - per ora solo - con il CSA di Venezia.

Attualmente il Sito protetto, basato su tecnologia SharePoint, si compone dei seguenti sottositi principali:

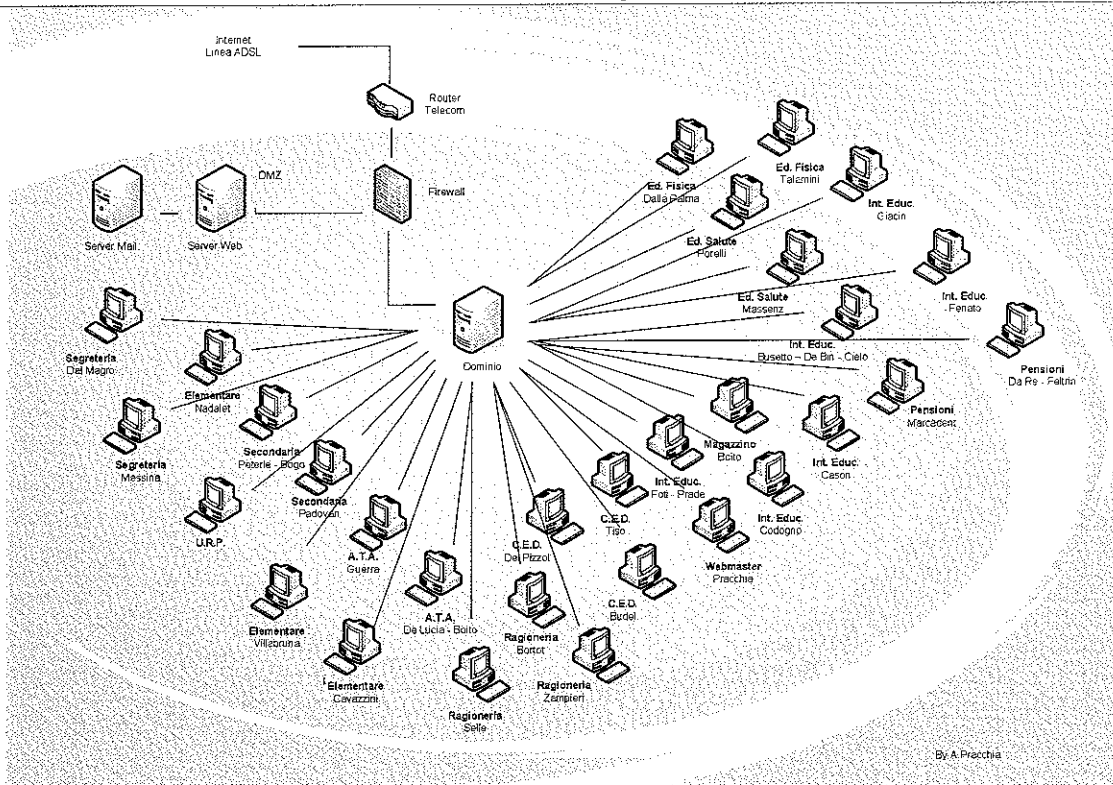
- Sito di lavoro Venezia-Belluno, con numerose aree di lavoro, con l'Agenda del Dirigente consultabile, in sola lettura, anche dagli operatori dello sportello dell' URP oltre che dalle segreterie dei CSA di Venezia e di Belluno che ne hanno la gestione, con aree di discussioni, di gestione dei comunicati interni e avvisi vari.
- Sito Interventi educativi, con numerose aree di lavoro, compresa quella per suggerimenti e proposte per l'organizzazione dell'area IE, per la collaborazione nella stesura del Quaderno 3 ...
- Sito dedicato al CAF per l'elaborazione condivisa dell'Application.
- Agende personali condivise che possono essere visualizzate contemporaneamente in un'unica schermata.

L'home page del sito protetto, riportata di seguito, può dare un'idea delle attività svolte in esso. Questa è la pagina principale dalla quale si può accedere ai sottositi di lavoro.



Principali dotazioni e tecnologie utilizzate

Rete locale CSA di Belluno: funzioni e relative dotazioni tecnologiche



Agli inizi degli anni 15 computer collegati con la rete del MIUR (SIMPI) e a poche unità obsolete e non collegate in una rete interna, si è giunti nel 2005 ad avere complessivamente 47 computer fissi, più 2 portatili ed 1 per la gestione delle presenze

Di questi:

- 15 del MIUR collegati con il SIMPI
- 30 collegati nella rete interna realizzato nel 2003
- 1 computer test con SO Windows professional
- 1 server per la rete interna (Civetta)
- 1 server mail con SO Linux (Pizzocco)
- 1 server per la gestione del Dominio con SO Windows server 2003 (Marmolada)
- 1 Firewall.

Il CSA ha un proprio dominio istruzionebelluno.it e parti statiche del sito su server remoti (quipo.it) e sul dominio istruzionebelluno.net

Sottocriterio 4.6

Gestisca le infrastrutture e il patrimonio.

Il CSA non è proprietario della sede dove è ospitato. Il proprietario è la Provincia, per cui è difficile intervenire su molti aspetti del patrimonio.

Fino al 2001 l'Ufficio aveva al terzo piano dello stabile, la disponibilità di spazi che ora utilizza la Provincia. Nonostante le difficoltà, che sono state più volte sottolineate, il CSA è riuscito a ricavare anche un locale dove sistemare lo sportello dell'URP, che trova collocazione al piano terra, adiacente all'ingresso.

Mentre la manutenzione dell'edificio è di competenza della Provincia, le spese per le pulizie sono a carico dell'organizzazione che ha molta cura nella scelta delle ditte in relazione al contenimento dei costi: negli ultimi tre anni si è ottenuto un risparmio (vedi Relazione del Dirigente)

Anche per quanto riguarda il mantenimento delle dotazioni si presta molta cura ad individuare ditte che assicurano buone prestazioni e costi contenuti

Sul patrimonio mobile tecnologico si interviene con solerzia per garantire un adeguato turnover della tecnologia obsoleta

Pur essendoci problemi per l'accesso (vecchio edificio del centro storico) l'albo a disposizione è facilmente accessibile ai clienti con problemi di deambulazione

Criteria 5: Processi e gestione del cambiamento

Sottocriterio 5.1

Identifica, disegna, gestisce e migliora i processi

E' stata elaborata una lista delle attività e delle operazioni elementari relative, con l'individuazione dei responsabili e dei collaboratori e delle ore mensilmente impiegate in ogni attività, anche utilizzando strumenti informatici (software gestione dei processi) che si riporta di seguito:

Alcune attività da completare entro il 2005

ID	Nome attività	Responsabile	Risorse	Obiettivo	Inizio	Fine	T1			T2			T3			T4		
							gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
1	Recupero Pensioni	Marcadent		50% arretrato	31/1/2005	30/6/2005												
2	Revisione Attività	Del Pizzol		Completamento	10/1/2005	25/2/2005												
3	Attività 2004	Del Pizzol		Completamento	31/1/2005	30/3/2005												
4	Attività gennaio	Del Pizzol		Completamento	31/1/2005	15/02/2005												
5	Esercitazione Gruppo Graduatorie	Del Pizzol		Completamento	31/01/2005	29/4/2005												
6	Movimenti	Peterle-Villabruna-Guerra		Diminuzione tempi 10%														
7	Relazione Annuale	Del Pizzol		Completamento	3/2/2005	4/3/2005												
8	Definizione DPS	Zampieri		Completamento	7/2/2005	31/5/2005												
9	Corsi Informatica	Dal Magro		Predisposizione piano	7/2/2005	15/2/2005												
10	Corsi Informatica	Dal Magro		Conclusione	16/2/2005	31/3/2005												
11	FAQ	Responsabili	Tutti i collaboratori	Completo utilizzo	3/5/2005	30/5/2005												
12	Piano Ferie	Dal Magro	Messina	Completo utilizzo	2/2/2005	20/5/2005												
13	Corso Privacy	Del Pizzol		Definizione piano	03/02/2005	25/2/2005												
14	Corso Privacy	Del Pizzol		Erogazione	15/3/2005	20/5/2005												
15	Corso Revisori	Dal Magro		Definizione piano	8/2/2005	14/2/2005												
16	Corso Revisori	Dal Magro		Erogazione corso	20/4/2005	30/12/2005												

Pur non essendo ancora presente una mappatura di processi chiave alcuni sono da considerare più importanti:

Descrizione processo di flusso Sportello/Back Office (BO).

Descrizione processo Organizzazione Privacy.

Descrizione processo Archiviazione atti

Descrizione processo Aumento Competenze personale addetto formulazione graduatorie.

Processo di flusso Graduatorie Permanenti.

Processo Disciplina e Contenzioso

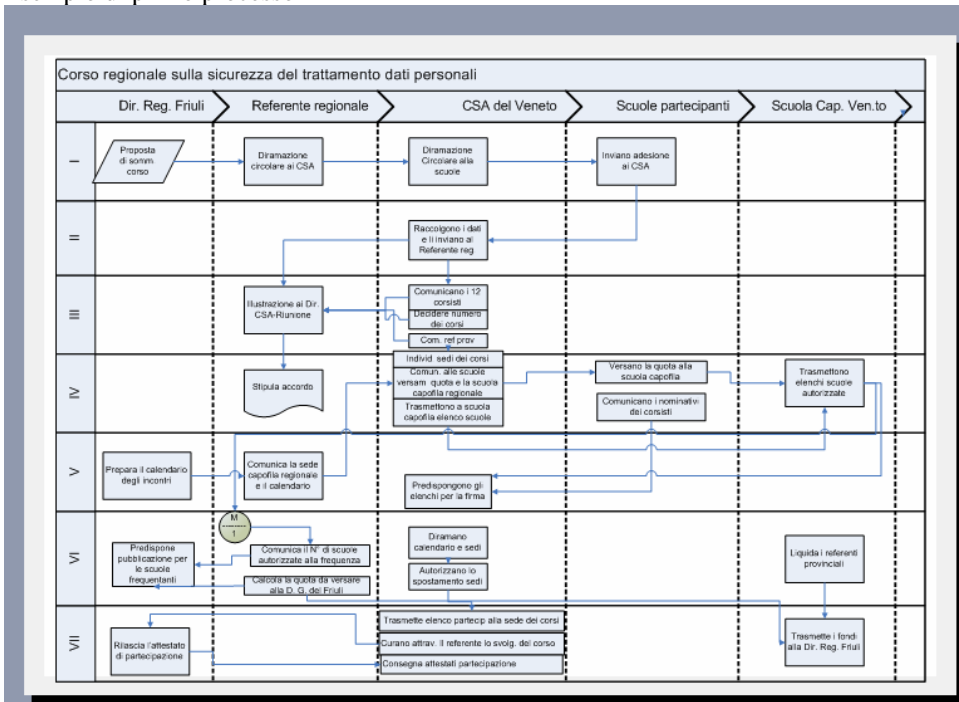
Processo Pensioni

Processo Corso Revisori

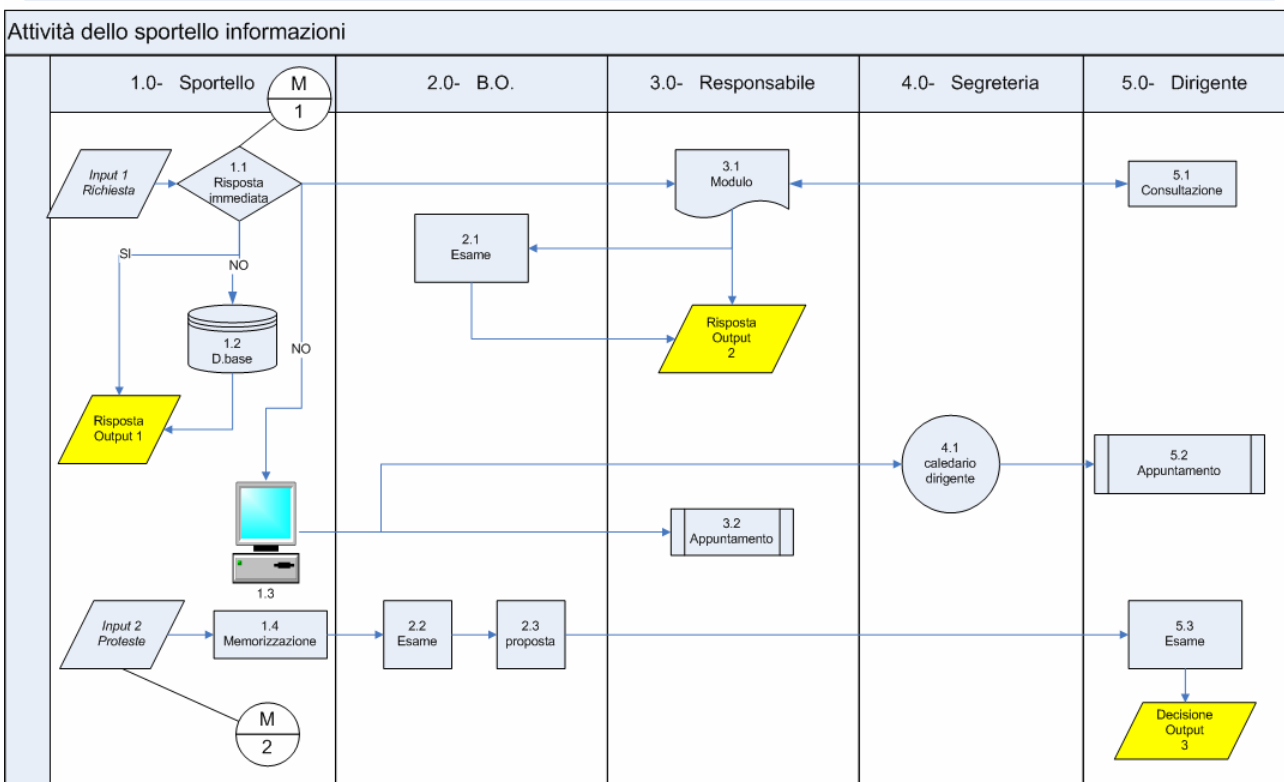
Processo Lettura Pensata

Gli operatori del CSA sono ora piuttosto consapevoli dei cambiamenti organizzativi connessi con un approccio per processi e per attività e dimostrano un'accettazione complessiva anche di buon livello in termini di percezione del gradimento (vedi criterio 7.1. questionario CAF, riflessione sui processi), confermato dai risultati ottenuti dai capisettore. Si procede a titolo di esempio a descrivere due processi; il primo che coinvolge anche enti ed istituzioni esterne al CSA (corso regionale sulla Sicurezza del trattamento dati personali), il secondo che si svolge esclusivamente all'interno del CSA (attività del sportello informazioni).

Esempio di primo processo



Esempio di secondo processo



La descrizione del processo è contenuta per esteso nel Quaderno 2.

La mappatura dei processi chiave da definire in relazione agli obiettivi dell'organizzazione ed ai cambiamenti delle condizioni esterne è uno dei progetti di miglioramento individuati in sede di laboratorio CAF e che saranno perseguiti nell'immediato futuro.

Sottocriterio 5.2

Sviluppa i servizi e i prodotti coinvolgendo i clienti/cittadini.

Gli operatori prendono in seria considerazione i reclami e sono molto orientati alla riduzione della burocrazia.

Esiste un sistema di monitoraggio interno anche per i reclami, che però è sottoutilizzato in quanto il software non permette di selezionare i reclami verso il CSA da quelli che transitano attraverso il CSA in direzioni diverse.

L'attenzione ai segnali viene data principalmente ancora attraverso contatti diretti.

Il coinvolgimento dei clienti e dei cittadini avviene prevalentemente tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Il coinvolgimento dei clienti/cittadini nella definizione e nello sviluppo dei servizi e dei prodotti avviene soprattutto attraverso indagini volte a conoscere quali servizi e prodotti sono maggiormente desiderati ed utili.

L'accessibilità dell'organizzazione (ad es. orari di apertura flessibili e documentazione fornita sia su supporto cartaceo che in formato elettronico) deve fare i conti con l'organico effettivo che abbiamo visto essere fortemente sottodimensionato rispetto alle necessità. E' questo uno dei motivi che ha spinto fortemente verso forme di comunicazione virtuale.

Un esempio di forte coinvolgimento dei clienti è avvenuto nell'attività graduatorie di III fascia di istituto personale ATA. Infatti, considerando come portatori di interesse anche il personale amministrativo delle scuole, il CSA di Belluno ha tenuto incontri Provinciali di informazione/formazione sulla gestione delle domande di inclusione nelle graduatorie di III fascia di istituto, di competenza delle istituzioni scolastiche; questo è avvenuto per le graduatorie del triennio 02/03 – 03/04 - 04/05 e per quelle del triennio 05/06 – 06/07 – 07/08 attualmente in via di produzione.

Allo scopo di uniformare la valutazione delle domande, il CSA ha messo a disposizione l'esperienza del personale che annualmente svolge tali mansioni. Nel primo incontro, avvenuto in occasione della scadenza della presentazione delle domande, dopo un attento esame del Decreto Ministeriale coinvolgendo i partecipanti agli incontri, sono stati sottoposti esempi concreti di titoli, servizi, preferenze; nel secondo incontro, a distanza di circa due mesi, sono state esaminate particolari situazioni emerse e sono state date indicazioni e chiarimenti sulla procedura al SIMPI, sull'ordine delle operazioni e sull'esame di eventuali reclami avverso le graduatorie provvisorie.

Risultati:

- Uniformità di valutazione di titoli e servizi
- Minor afflusso di richieste di chiarimenti a mezzo telefono o in presenza, da parte delle scuole o di candidati;
- Riduzione dei reclami avverso le graduatorie provvisorie (media approssimativa di 2/3 per scuola)
- In totale, il personale del CSA coinvolto nell'operazione, sia per le graduatorie del personale ATA che per quelle del personale docente è stato di 6 unità, mentre il personale della scuola informato/formato coinvolto, è stato circa di 120 unità.

In modo analogo si è operato anche per il personale docente.

Un altro esempio di forte coinvolgimento è rappresentato dall'approccio-progetto campeggio estivo di Campolongo. Informazioni di dettaglio si trovano tramite link sulla home page del sito del CSA <http://www.istruzionebelluno.it/ufficio%20per%20l'educazione%20fisica/Ef/Campeggio%20Estivo%20Pralongo/index.htm>.

Il CSA in collaborazione con enti locali, ULSS e MIUR organizza un campeggio estivo aperto a studenti di tutta Italia con forti risvolti sociali e culturali. Iniziativa unica in Italia di campeggio montano a prezzi contenuti ha come scopo evidenti motivazioni sociali. Tale approccio è strutturato, il valore delle partnership è elevato (consistente contributo economico del MIUR e di enti locali); vi sono questionari di percezione sul gradimento del campeggio da parte degli utenti.

Sottocriterio 5.3

Pianifica e gestisce i processi di modernizzazione e innovazione

Il processo di cambiamento sta avvenendo per gradi ed in molte occasioni sono stati utilizzati gruppi pilota per testare l'introduzione di novità (es. nel 2002 prova per la stesura di un house-organ e per testarne la fattibilità, la disponibilità ed il tempo di realizzazione. Dal primo tentativo non pubblicato, ma agli atti, si è giunti alla stesura del Quaderno 3).

I cambiamenti vengono discussi in apposite riunioni e conferenze con partner e clienti esterni (es. conferenza del 28 Nov. 2005, dove è stato proposto e discusso "Il Portale Provinciale delle scuole").

La pianificazione dei lavori individuali e di gruppo permette un ottimale utilizzo delle risorse umane per gestire i processi di cambiamento. All'interno di tali gruppi si equilibrano gli approcci top-down e bottom-up.

Come abbiamo visto diffusamente in altri sottocriteri (sottocriteri 4.3 e 4.5) l'utilizzo delle nuove tecnologie nella gestione dei processi di cambiamento è diffuso.

Dal laboratorio CAF si è delineato un piano di miglioramento che ha le sue radici nei risultati dell'autovalutazione condotta, che è agli atti del CSA e sta per essere implementato. In tale piano è stato valutato come condurre il processo di cambiamento efficientemente. Si ipotizzano l'utilizzo di milestones, benchmarking, gruppi pilota, report di follow-up, l'analisi dei rischi e dei fattori critici di successo, le modalità di discussione con tutti i partner, i cambiamenti

pianificati e quelli in corso, il monitoraggio dei segnali di cambiamento provenienti dall'interno, l'indicazione delle priorità nei diversi possibili progetti di miglioramento in base alle risorse disponibili ed alla mission, vision e valori dell'amministrazione, la valutazione e la guida dei processi di cambiamento.
Per favorire il miglioramento prioritaria è l'attivazione di benchmarking che non è stato possibile realizzare ma non è detto sia lo stesso per il prossimo futuro;

Craterio 6: Risultati relativi al Cliente/Cittadino

Sottocriterio 6.1

Risultati della misurazione del grado di soddisfazione dei clienti / cittadini

L'attenzione al grado di soddisfazione dei clienti/cittadini è una conseguenza di numerosi approcci descritti nei sottocriteri di questa application.

Per misurare questa soddisfazione si ricorre ad un insieme diversificato di strumenti (questionari) somministrati con diverse modalità – (cartacea e informatica on line). L'adesione convinta ai principi della qualità totale rende questi approcci permanenti per la nostra organizzazione, pertanto nel prossimo futuro sarà possibile avere sia trend per tre o più anni che confronti con organizzazioni simili. Per quanto riguarda i confronti si segnala che purtroppo non è stato possibile realizzare alcun confronto in sede di laboratorio CAF-Formez come da noi auspicato in quanto eravamo l'unico CSA inserito nel laboratorio scuole.

In particolare sono stati consultati e si dispone di risultati di percezione relativamente a:

- clienti del CSA (supplenti ed operatori scolastici interessati a qualche servizio) di BL che usufruiscono dei servizi amministrativi (questionario cartaceo costruito in armonia con il modello CAF);
- dirigenti scolastici a cui è stato richiesto un giudizio sulle conferenze di servizio realizzate (2004 e 2005).

I risultati del questionario clienti del CSA sono i seguenti:

PROPOSIZIONI	1	2	3	4	5	Totale su 68	Media
Sei soddisfatto/a del servizio che hai ricevuto dal Centro dei Servizi Amministrativi?	1	4	21	25	17	68	3,78
Sei stato accolto/a in modo cordiale e hai ricevuto un equo trattamento?	1	2	18	28	18	67	3,90
Hai riscontrato flessibilità e capacità di ascolto e interpretazione della tua situazione personale?	2	4	14	28	18	66	3,85
Hai trovato tempi e spazi conformi a quanto ti servivano per fare ciò per cui eri venuto/a?	3	10	22	15	18	68	3,51
Ritieni che la quantità e qualità dell'informazione che hai ricevuto sia stata sufficiente, di facile accesso e trasparente?	1	3	32	17	15	68	3,62
Hai percepito nel Centro dei Servizi Amministrativi lo sforzo di semplificare le cose e di usare linguaggi semplici?	2	7	25	18	16	68	3,57
Come giudichi la qualità dei servizi offerti sul sito del CSA (www.istruzionebelluno.it)?	2	3	20	14	13	52	3,63

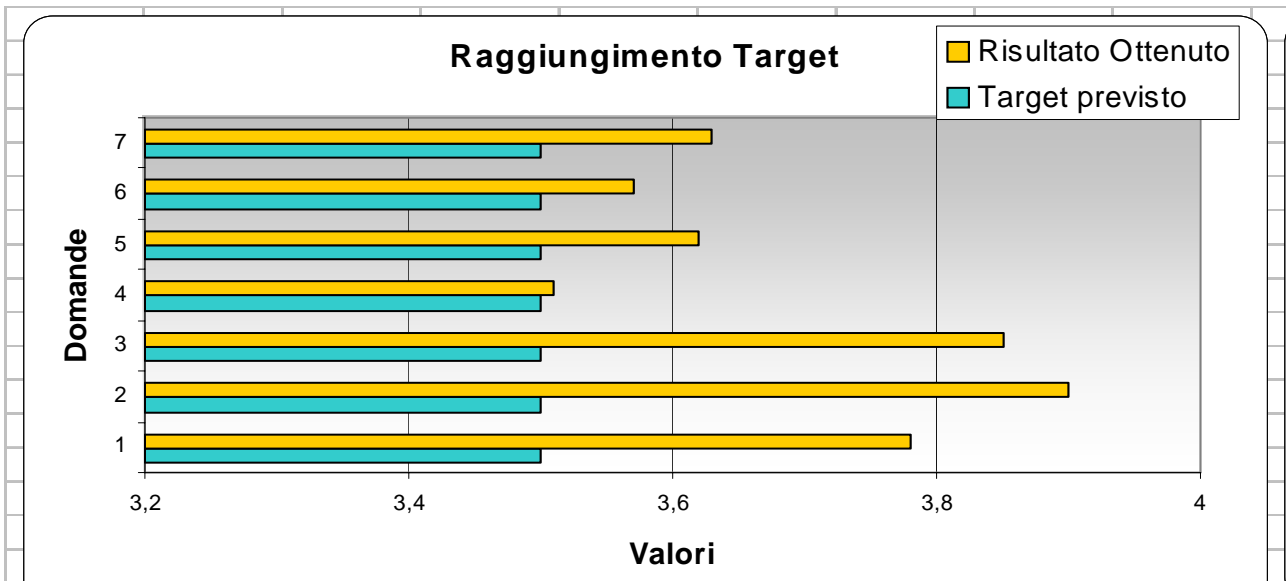
- 1 PER NIENTE soddisfatto/a
- 2 POCO soddisfatto/a
- 3 SODDISFATTO/A
- 4 MOLTO soddisfatto/a
- 5 DELIZIATO/A

Il questionario copre le seguenti aree del modello CAF:

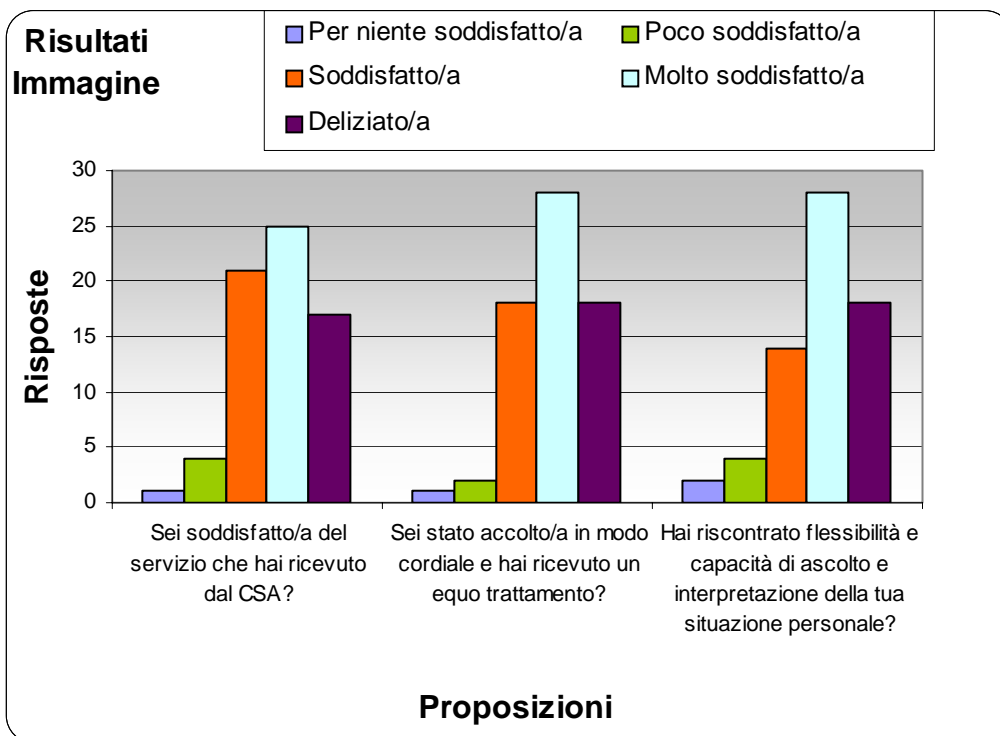
- Dom 1 Livello complessivo di soddisfazione per le performance raggiunte dall'organizzazione
 Dom 2 Cordialità ed equità di trattamento
 Dom 3 Flessibilità e abilità ad indirizzare situazioni individuali
 Dom 4 Tempi e spazi aperti
 Dom 5 Quantità e qualità dell'informazione disponibile, accessibile e trasparente

Dom 6 Sforzi tesi alla semplificazione amministrativa e all'uso di linguaggi semplici
 Dom 7 Comunicazione virtuale con clienti

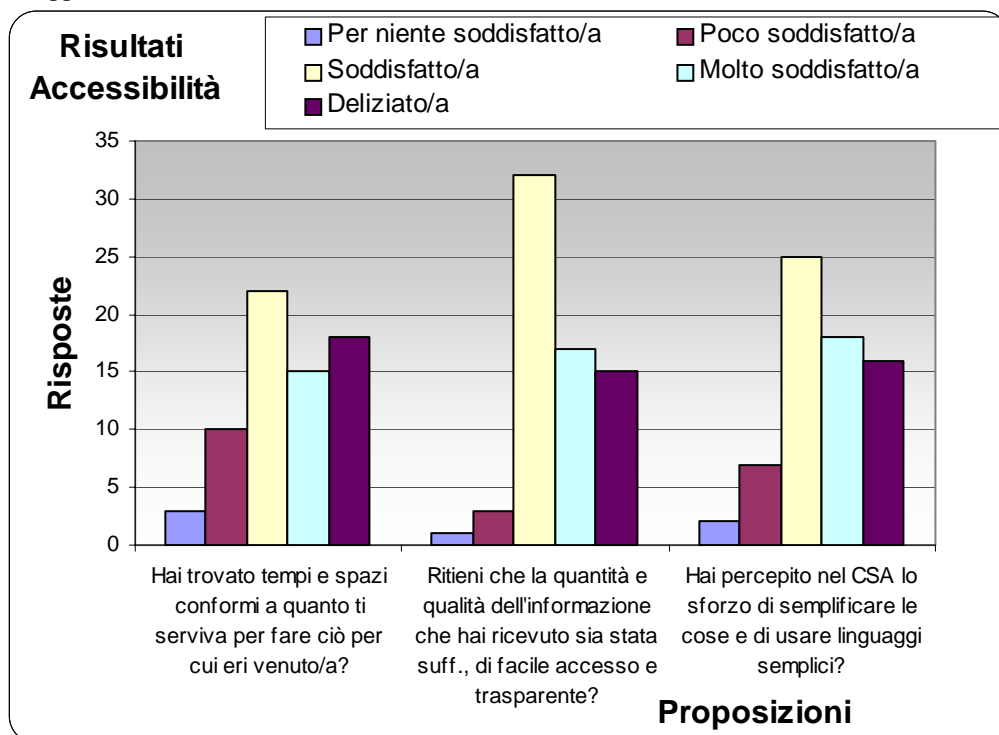
In sede di gruppo di autovalutazione l'obiettivo prefissato (target) è stato pari a 3,5; l'obiettivo è da considerare ambizioso e con soddisfazione è stato raggiunto. Sarà importante procedere nel prossimo futuro ad un'azione di benchmarking. I risultati raggiunti vengono riportati di seguito sotto forma di grafico.



Un approfondimento sui risultati di immagine



Un approfondimento sui risultati



Questionario relativo alla conferenza di servizio del dicembre 2004

Un primo questionario di gradimento sulla conferenza di servizio dei DS nella conferenza di servizio del dicembre 2004 (somministrato on-line) e composto da 21 item. Hanno risposto 23 dirigenti.

Ripensando a quella situazione il gruppo di autovalutazione ha fissato un target di 70% di risposte positive.

N.	ITEM	1	2	3	4	5	6	7	Media	% risposte positive
1	Ha partecipato alla conferenza del 23 Marzo presso l'IPSSAR di Longarone ?					23	2		12,5	
2	Se SI , indichi in quale misura i singoli aspetti del seminario, hanno risposto alle Sue aspettative: 2a)Completezza degli argomenti trattati:	1	4	16	4				6,3	80
3	2b)Ricchezza delle informazioni fornite:	1	2	19	3				6,3	88
4	2c)Interesse degli argomenti:		3	16	6				8,3	88
5	2d)Materiali forniti:	3	5	11	6				6,3	68
6	2e)Spazi di discussione	3	8	10	4				6,3	56
7	Le informazioni presentate Le sono state utili ?	1	3	13	8				6,3	84
8	Vuole aggiungere ulteriori commenti in relazione alla conferenza del 23 marzo ?							15	15,0	
9	Ritiene utile che tali incontri vengano ripetuti con regolarità nel corso dell' anno ?		2	7	16				8,3	92
10	Vuole fornirci suggerimenti utili per l' impostazione dei prossimi incontri ? Quali ?							14	14,0	
11	Ritiene utile che in tali incontri vengano trattati anche aspetti di carattere amministrativo ?					21	3		12,0	87,5
12	Le risulta chiara l'attuale organizzazione del CSA ?		3	18	4				8,3	88
13	In particolare Le risulta chiara l'attuale organizzazione del settore Interventi Educativi ?		6	15	4				8,3	76

14	Ritiene che le azioni intraprese dal settore Interventi educativi, complessivamente considerate, siano state efficaci ?	7	15	3				8,3	72
15	Le risultano chiare le competenze assegnate al CSA secondo il regolamento adottato dalla Direzione regionale del Veneto ?	8	11	6				8,3	68
16	Ritiene efficace l'organizzazione complessiva del CSA ?	2	20	3				8,3	92
17	Vuole aggiungere altri commenti o suggerimenti relativamente alla organizzazione complessiva del CSA ?						17	17,0	
18	Ritiene utile che ,oltre gli incontri informativi periodici, il CSA predisponga dei quotidiani, Notiziari nei quali vengano trattati più approfonditamente alcuni temi ?				23	2		12,5	92
19	Visita il sito del CSA di Belluno ?	2	19	2	2			6,3	16
20	Quali argomenti trova interessanti ?						15	15,0	
21	Quali argomenti vorrebbe fossero trattati e disponibili in rete ?						18	18,0	

Legenda risposte

1 = per niente; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto;

5 = si; 6 = no;

7 = numero interventi.

La copertura del questionario riguarda le seguenti aree: previste dal modello CAF:

Identificazione di suggerimenti e accoglimento di idee per il miglioramento

Sforzi di coinvolgimento dei clienti nella definizione di servizi e nei processi decisionali

Qualità dei suggerimenti forniti dai clienti

Questionario somministrato alla conferenza di servizio del 28 novembre 2005

Hanno risposto 21 DS; il target è stato nuovamente fissato al 70%.

Aree	V1	V2	V3	V4	V5	Positive	Positive + Negative	% positive
Supporto alle scuole	4	2	5	6	2	8	14	57,1
Trasparenza	1	1	4	7	4	11	13	84,6
Comportamento	1	3	3	3	10	13	17	76,5
Informazioni	1	3	7	5	4	9	13	69,2
	7	9	19	21	20	41	57	71,9

Legenda

V1 = molto negativo

V2 = negativo

V3 = né negativo né positivo

V4 = positivo

V5 = molto positivo

Sottocriterio 6.2

Indicatori di misurazione dell'orientamento ai clienti / cittadini.

Il notevole sforzo di attenzione verso il cliente si concretizza anche nell'individuazione di alcuni indicatori relativamente a entità degli sforzi per migliorare la fiducia del pubblico nell'organizzazione, prevalentemente agendo con attività di formazione sulla comunicazione effettiva e informale da tenere nel rapporto con i clienti/cittadini. Come è possibile notare queste attività sono in crescita.

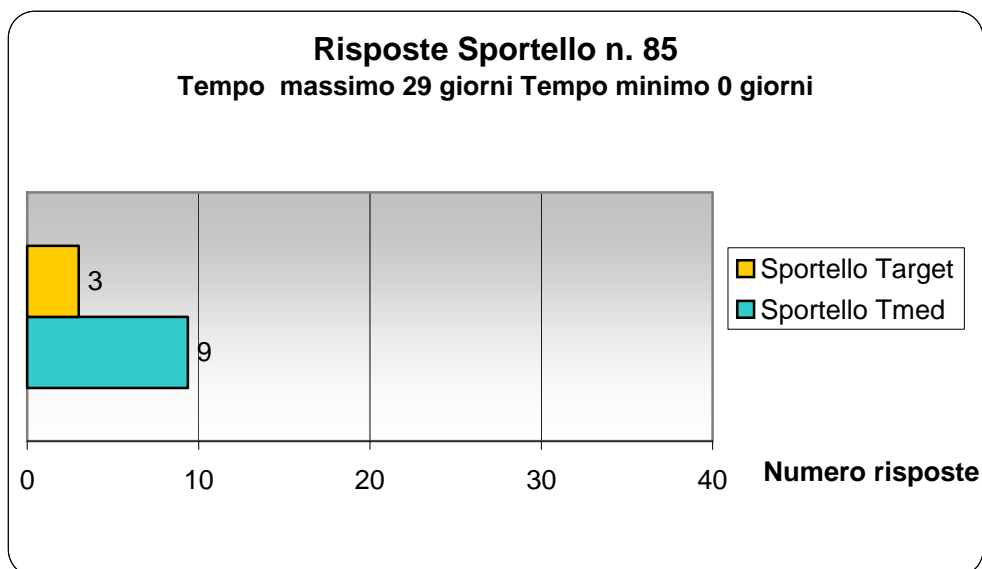
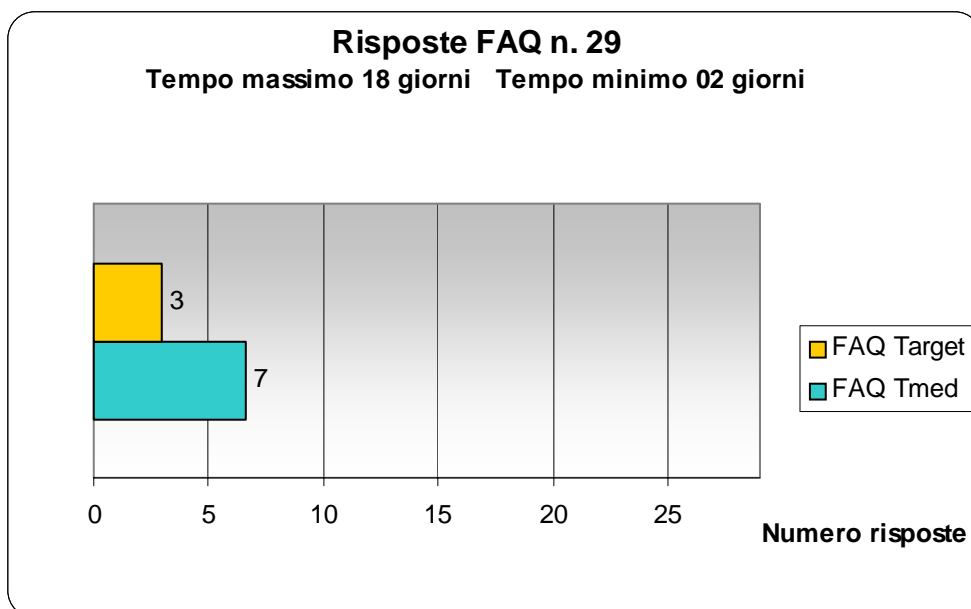
Indicatore	2003	2004	2005
N° persone formate sul tema comunicazione con cliente	1	3	38 (a)
Ore totali di formazione	30	240	194

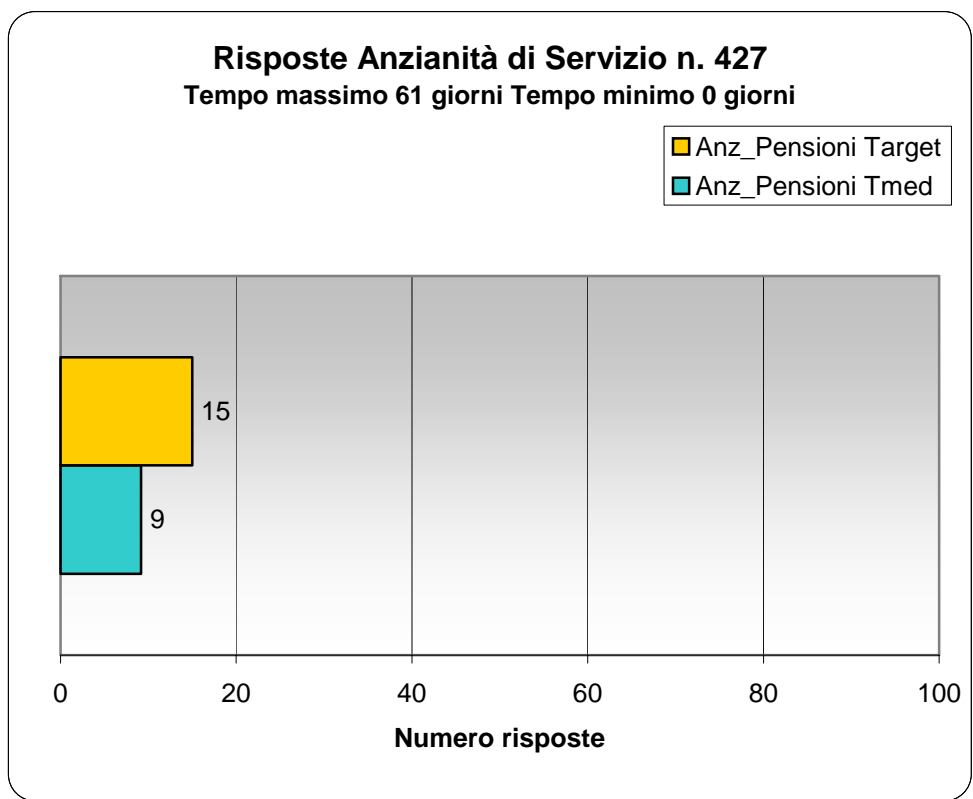
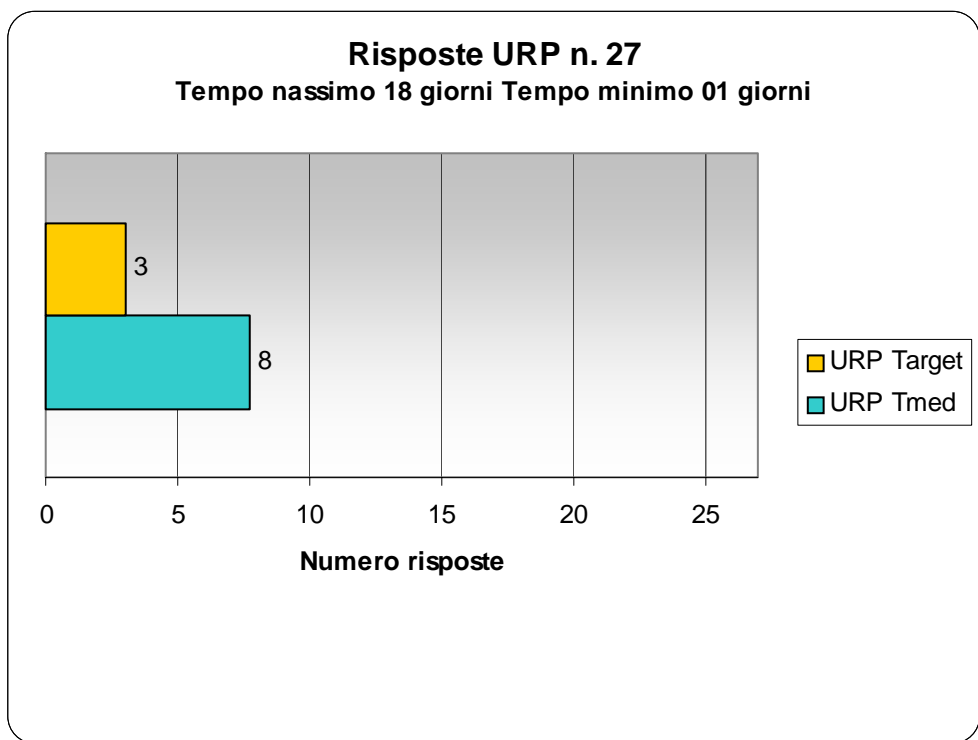
(a) FAQ, News, Tecnologie dell'informazione e Corso MIUR sulla comunicazione

L'implementazione dell'utilizzo di nuove ed innovative modalità di dialogo con i clienti/cittadini è dovuta anche alla necessità di sopperire alle carenze di organico. In particolare sono 4 le aree di comunicazione interattiva on-line con il cliente: FAQ, Sportello informatico, URP, Sportello pensioni

In ogni grafico abbiamo inserito a titolo indicativo il tempo minimo ed il tempo massimo di risposta, in giallo l'obiettivo ed in azzurro i tempi medi di risposta, tutto espresso in giorni.

Per ciascuna area abbiamo preso come indicatore il tempo di risposta espresso in giorni. Abbiamo comunicato alle scuole un tempo medio di risposta di 3 giorni che come si vede non siamo riusciti a rispettare. Il mancato raggiungimento degli obiettivi si può spiegare con due ordini di motivazioni: gli sportelli elettronici sono stati attivati in un momento in cui il personale del CSA era sovraccarico di lavoro per emergenze amministrative (si ricorda il sottodimensionamento dell'organico); l'obiettivo fissato era eccessivamente pretenzioso in relazione alle risorse presenti nel CSA.





Per quanto riguarda i reclami tramite questo laboratorio abbiamo potuto constatare che l'attuale forma di classificazione dei reclami che utilizza un software del ministero non consente di dividere automaticamente i reclami verso il CSA da quelli che semplicemente transitano tramite il CSA. Una piccola azione di miglioramento sarà predisposta al più presto per rendere fruibile questa informazione.

Critero 7: Risultati relativi al personale

Sottocriterio 7.1

Risultati della misurazione del grado di soddisfazione e motivazione del personale

I questionari di soddisfazione predisposti nel passato coprivano soprattutto le aree relative al grado di soddisfazione per le condizioni lavorative ed alla motivazione e al livello di soddisfazione per la carriera e lo sviluppo delle competenze. Comunque per il 2005 si è deciso di riproporre il medesimo questionario del 2003 per consentire di valutare il trend.

I risultati del questionario personale sul clima (edizione 2003 –2005)

L'attenzione al personale anche in termini di percezione del livello di soddisfazione viene misurata con questionari. Un primo questionario è stato somministrato nel 2003; dopo lunga discussione è stato deciso di riproporlo uguale anche per il 2005. Il questionario sul clima è composto da 39 domande ed è stato somministrato on-line in modo anonimo.

Risultati complessivi

Anni	Risposte positive	Risposte negative	% positive totale	su Obiettivo
2003	973	275	78,0 %	
2005	992	214	82,3 %	80%

L'obiettivo per il 2005 era quello di migliorare del 2% ed avere quindi almeno l'80% delle risposte positive.

I dati del questionario si possono ulteriormente segmentare in 4 aree che fanno riferimento ai risultati relativi a:

1. Il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione
2. L'atmosfera di lavoro e la cultura organizzativa
3. La volontà di accettare i cambiamenti
4. La consultazione ed i meccanismi di dialogo.

Segmenti	N.	2003				2005				TREND δ%
		positive	negative	n. risposte	%pos	positive	negative	n. risposte	%pos	
l'atmosfera di lavoro e la cultura organizzativa	14									
		386	70	456	84,65	397	46	443	89,62	4,97
volontà di accettare i cambiamenti	3									
		71	23	94	75,53	84	8	92	91,30	15,77
la motivazione del personale	6									
		125	62	187	66,84	132	48	180	73,33	6,49
il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione	8									
		224	37	261	85,82	222	24	246	90,24	4,42
la consultazione ed i meccanismi di dialogo	8									
		167	83	250	66,80	157	88	245	64,08	-2,72
tot	39									

In una logica di benchmarking, abbiamo confrontato questi dati con quelli di un'altra organizzazione simile (CSA di Venezia). Il risultato del confronto è riportato nella sottostante tabella.

area	positive		negative		totale		%positive	
	BL	VE	BL	VE	BL	VE	BL	VE
la motivazione del personale	128,5	164	55	217	183,5	381	70,03	43,04
il livello di coinvolgimento nell'organizzazione e nella sua missione	223	249	30,5	161	253,5	410	87,97	60,73

I risultati del questionario CAF

Il laboratorio CAF ci ha proposto un ulteriore questionario per supportare le procedure di autovalutazione ed individuare le aree deboli e le aree forti dell'organizzazione in relazione al modello. Il medesimo questionario può servire per misurare la percezione degli operatori sui primi 5 criteri relativi ai fattori. I risultati sono riportati di seguito. Essendo questo il primo anno ci siamo posti un obiettivo cautelativo del 60% di risposte positive sul totale positivo/negativo (non è stata considerata sul totale la colonna conta 3). Il questionario era composto da 61 quesiti ed è stato compilato da 45 operatori.

	conta 1	conta 2	conta 3	conta 4	conta 5	positive	totale	% positive	Obiettivo
criterio1	17	152	227	283	57	340	509	66,8%	60%
criterio2	5	35	54	70	9	79	119	66,4%	60%
criterio3	20	236	233	462	102	564	820	68,8%	60%
criterio4	6	55	56	143	36	179	240	74,6%	60%
criterio5	2	30	53	139	27	166	198	83,8%	60%
TOTALE	50	508	623	1097	231	1328	1886	70,4%	60%

Legenda

Conta 1 = completamente in disaccordo

Conta 2 = in disaccordo

Conta 3 = motivi di accordo e disaccordo equilibrati

Conta 4 = d'accordo

Conta 5 = completamente d'accordo

Nell'ambito del laboratorio CAF è stato somministrato un questionario più ridotto (15 quesiti) relativo solo al criterio 5 I processi che è stato somministrato a tutti i 10 capisettore Target cautelativo in quanto prima volta pari al 60%.

											Media	Positive	% positive	Risposte
Dom1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3,80	8	100,0%	10
Dom2	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3,30	5	71,4%	10
Dom3	3	3	2	2		4	4	4	4	4	3,33	5	71,4%	9
Dom4	4	5	2	2	3		4	4	4	4	3,56	6	75,0%	9
Dom5	2	2	3	2	2	3	3	3	2	4	2,60	1	16,7%	10
Dom6	2	3	3	2	3	4	2	3	3	4	2,90	2	40,0%	10
Dom7	3	5	2	2	3	4	3	3	3	4	3,20	3	60,0%	10
Dom8	2	5	2		2	4	4	3	3	4	3,22	4	57,1%	9
Dom9	4	5	3	3	2	4	4	4	3	4	3,60	6	85,7%	10
Dom10	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2,70	2	28,6%	10
Dom11	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2,80	2	33,3%	10
Dom12	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10	10	100,0%	10
Dom13	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4,40	10	100,0%	10
Dom14	2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4,10	9	90,0%	10
	3,0	3,9	2,7	2,6	2,9	4,1	3,7	3,6	3,4	4,0	3,40			

Legenda: positive 4 o 5, negative 1 o 2, 3 non considerato nel numero risposte

Sottocriterio 7.2

Indicatori dei risultati relativi al personale

Per misurare i risultati relativi alla soddisfazione del personale sono stati scelti i seguenti indicatori.

DISTRIBUZIONE ED ANDAMENTO DELLE ASSENZE

<i>anno</i>	<i>ore assenza totali</i>	<i>ore assenze/persona</i>
2002	1000	25
2003	827	21,8
2004	589	15,5

Obiettivo: ridurre del 10% ogni anno il numero medio di assenze per persona
Per il 2005 sono state rilevate fino al 31 maggio 2005, 359 ore di assenza.

DISTRIBUZIONE E COINVOLGIMENTO NEI LAVORI DI GRUPPO

<i>anno</i>	<i>numero gruppi lavoro</i>	<i>numero persone totali</i>	<i>numero persone/gruppo</i>
2003	6	38,0	6,3
2004	7	44,0	6,3
*2005	8	59,0	7,4

Obiettivo: aumentare il numero dei gruppi di lavoro ed il numero di persone coinvolte in gruppi di lavoro
A breve elaboreremo un indicatore significativo sui risultati ottenuti dai gruppi di lavoro.

DISTRIBUZIONE ED ANDAMENTO DELLE ORE DEDICATE ALLA FORMAZIONE

<i>anno</i>	<i>n ore corsi formaz.</i>	<i>numero persone totali</i>
2003	195	4,0
2004	488	13,0
2005	1200	40,0

Obiettivo: aumento ore e persone coinvolte in attività di formazione.

Competenze informatiche tramite questionario di autopercezione

novembre 2005

Hanno risposto 15 docenti interventi educativi, 28 operatori dell'area amministrativa.

Software	Risultati questionario	Target
Word	3,17	3
excel	2,57	2,5
powerpoint	2,19	2
access	1,64	1,5
posta/int	2,76	3
publisher	1,95	2
comunicazione	1,76	2
software	2,86	3
pagine web	1,87	1,5
media	2,34	2,3

Per calcolare la media è stato attribuito valore 4 = molto, 3 = abbastanza, 2 = poco, 1 = per niente alle risposte

Criterion 8: Impact on society

Sub-criterion 8.1

Results of the social performance of the organization.

In the table we report the list of partners with whom we have had reports.

Partner	Importance
Regione Veneto	3
Provincia di Belluno	3
Comunità Montane e Comuni	2
Università (Padova, Verona, Udine, Cattolica di Milano, Pontificia Salesiana di Roma, Innsbruck).	2
Prefettura e Questura	1
Esercito Italiano	1
Motorizzazione Civile, Polstrada, Polizia Municipale, Associazione Autoscuole	1
ULSS 1 e 2	2
SPISAL	1
CEIS	1
Vigili del Fuoco	2
BIM gestione servizi pubblici	1
Associazioni Industriali	3
Associazioni di categoria	3
Unioncamere	2
Associazioni Volontariato	2
AICQ Triveneto	2
CONI, Federazioni Sportive, Società Sportive	3
Istituti Culturali Ladini e Germanofoni	2

We have divided these entities in relation to the importance they have for our organization by attributing to each entity a level (very important = 3, fairly important = 2, important = 1).

Importance is linked to the quantity of activities that are carried out with the partner and to the reciprocal utility in carrying out programs together based on the respective mission and vision.

In the near future we will develop an impact indicator that expresses the positive results that we have managed to obtain with respect to each partner (effectiveness) expressed in percentage of the maximum achievable objective. It will then be possible to have further information on the partnerships also for the future choices by multiplying importance by impact.

The surveys were carried out by the group of self-evaluation

Sub-criterion 8.2

Results of environmental performance

Attention to the environment

The reduction of costs for toner starting from 2004 is due to the initiative "environmental" of proceeding with the refilling of exhausted cartridges of printers

Indicator	2002	2003	2004	2005
Costi per toner.	1927,14	2672,67	2541,99	

Unità di misura: euro

Obiettivo: riduzione costi toner 10% ogni anno

The reduction of paper consumption is due to the extension of the use of new technologies

Nota 1: Vi è stato un acquisto massiccio di carta nel 2004 offerta ad un prezzo particolarmente conveniente

Nota 2 : le risme attualmente in magazzino sono circa 200

Indicator	2002	2003	2004	2005
Risparmio carta per espansione utilizzo nuove tecnologie	400	560	1015	

Unità di misura: risme di carta

Obiettivo: riduzione dei consumi di carta del 10% ogni anno

L'utilizzo delle nuove tecnologie ha iniziato a determinare una riduzione nei consumi di carta che auspicabilmente aumenterà nei prossimi anni

E' in via di realizzazione la raccolta differenziata ed il riciclaggio carta anche se ad oggi non riusciamo a produrre numeri

Formazione sulla sicurezza (risultati)

Fin dal 1997 erano state formate sulla legge 626/94 tutte le figure sensibili. Nel 2002 con il rinnovo delle RSU si è proceduto a formare il rappresentante dei lavoratori sulla sicurezza. Nel 2004 rivedendo il documento di valutazione dei rischi si sono individuate 3 ulteriori persone da formare come personale prevenzione incendi. Restiamo in attesa di attivare le attività di aggiornamento per il personale addetto al primo soccorso eventualmente da gestire a livello di rete per la sicurezza fra scuole attivata e promossa dal CSA. La rete per la sicurezza (che risulta essere presente in modo ridotto solo a Treviso) oltre a promuovere la cultura sicurezza e finalizzata a realizzare in modo consortile gli adempimenti della 626/94.

L'obiettivo è quello di rispettare la normativa.

Criterion 9: : Risultati delle performance chiave

Sottocriterio 9.1

Raggiungimento degli obiettivi

Apertura sportello URP (Ufficio relazioni con il pubblico)

Numero medio di ore di apertura al pubblico per giorno

2003 h. 2.12

2004 h. 2.11

2005 h. 1.73

Il calo, dovuto alle scelte strategiche dell'Amministrazione, vista la carenza di personale (23 su 42), è stato bilanciato dalle nuove modalità di accesso all'informazione. Si vedano i risultati presentati per il Criterio 6.2 relativi agli sportelli elettronici FAQ -URP- Sportello elettronico e Sportello dati pensionistici. Tali sportelli consentono ad esempio al cliente di consultare le graduatorie della provincia e inoltrare i reclami senza bisogno di spostarsi da casa o da scuola. Questa modalità di comunicazione ha anche lo scopo di ridurre le telefonate in entrata per consulenze determinando un disturbo minore per l'operatore.

Gestione graduatorie

Nel 2004 gli organi legislativi hanno modificato la normativa relativa alla compilazione delle graduatorie permanenti per ben 3 volte. Nonostante questa situazione di incertezza e variabilità (che ha costretto gli operatori a rifare il lavoro per ben 3 volte) siamo stati in grado di rispettare i tempi operativi per un corretto avvio dell'anno scolastico (1300 domande processate da questo ufficio). Siamo così stati in grado di supportare il CSA di Venezia che era in ritardo con l'adempimento del servizio (202 domande processate)

Per uniformare la compilazione sulle graduatorie permanenti questo CSA su richiesta delle organizzazioni sindacali, viste le problematiche emerse negli AS precedenti ha avviato attività formative che promozione di benchmarking e buone pratiche fra le scuole sia per quanto riguarda i docenti che il personale ATA (va fra gli approcci)

I risultati conseguiti con i progetti

Per quanto riguarda i progetti realizzati soprattutto dall'area interventi educativi si vuole predisporre un indicatore sintetico per quantificare dimensione attività e risultati raggiunti simile a quello utilizzato per 8.1

Elenco progetti

PROGETTI	Peso
Formazione INDIRE per la Riforma	2
Formazione legge 626.	3
Formazione personale ATA	2
La riforma del sistema pensionistico obbligatorio – TFS e TFR, la previdenza complementare e il fondo ESPERO.	3
Pari opportunità uomo-donna	1
Privacy.	3
Formazione per l'educazione alla salute	2
Formazione per l'integrazione degli alunni H	2
Riforma 53/03	2

Sistema nazionale di valutazione INVALSI	3
Progetto qualità	3
Accreditamento	1
Come ti salvo l'acqua	2
Educazione stradale	2
Gli animali e l'uomo. Sani e naturali alimenti di origine animale.	1
Lettura pensata.	3
Scuola in ospedale.	1
Progetti europei.	1
Lingua italiana e linguaggio dei giovani.	2
Orientamento scolastico e professionale	3
Alternanza scuola-lavoro	3
Educazione degli adulti	2
Intercultura	2
Minoranze linguistiche storiche	2
Istruzione e formazione tecnica superiore	3
Diritto-dovere all'istruzione	2
Consulta provinciale studentesca	2
Disagio scolastico	2
OSF – AROF	2
Piano pluriennale delle attività motorie 2005/2006	3
Sport in piazza	2
Più sport a scuola	2
Campeggio estivo Campolongo	3

Abbiamo suddiviso i progetti in relazione al loro peso per la nostra organizzazione attribuendo a ciascun progetto un livello (molto alto = 3, abbastanza alto =2, medio =1).

Il peso risulta collegato alla quantità di attività che viene svolta dagli operatori CSA ed all'importanza del progetto stesso in base alle politiche e strategie, alla mission ed alla vision del CSA.

Nel prossimo futuro elaboreremo un indicatore di impatto che esprime i risultati positivi che siamo riusciti ad ottenere per ciascun progetto espresso in percentuale del massimo obiettivo raggiungibile. Sarà poi possibile avere ulteriori informazioni sui progetti moltiplicando peso per impatto.

Le stime del peso sono state eseguite dal dirigente del CSA.

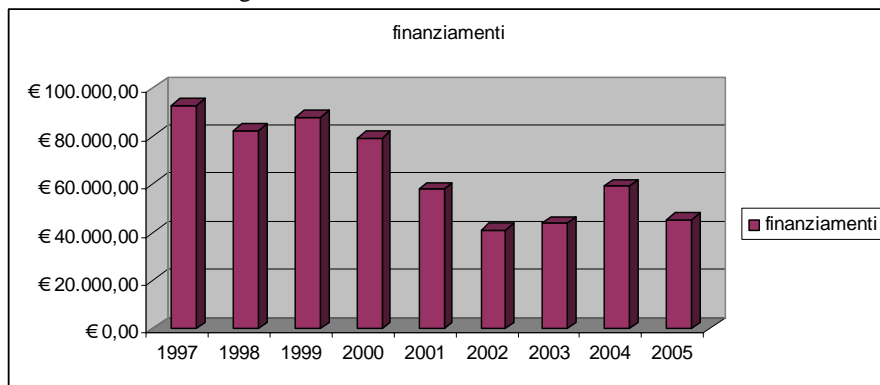
Su un progetto, il Piano pluriennale delle attività motorie scuole elementari 2005-06 è possibile definire un benchmarking molto lusinghiero per il nostro CSA.

Piano Pluriennale attività motorie scuole elementari 2005/2006			
Provincia	scuole coinvolte in provincia	totale scuole in provincia	%
BELLUNO	28	29	97%
ROVIGO	21	27	78%
VICENZA	75	102	74%
PADOVA	65	99	66%
VERONA	56	97	58%
TREVISIO	40	80	50%
VENEZIA	26	76	34%
VENETO	311	510	61%

Sottocriterio 9.2

Performance finanziarie

Come si evince dal sottoriportato grafico, i finanziamenti ministeriali a disposizione per le spese d'ufficio sono drasticamente diminuiti negli ultimi anni. Anche se negli ultimi anni abbiamo superato il minimo storico del 2002 restano comunque insufficienti per soddisfare le necessità scaturenti anche da azioni di miglioramento in atto che interessano in termini generali l'aumento di efficacia delle azioni dell'ufficio ed il benessere organizzativo.



I risparmi maggiori, come si può riscontrare dalle relazioni economiche agli atti, riguardano le spese postali e telefoniche, risparmi che purtroppo non ricadono a favore dell'ufficio in quanto non rientrano nei finanziamenti per le spese di gestione. E' stato possibile realizzare questi risparmi grazie al diffuso utilizzo delle nuove tecnologie.

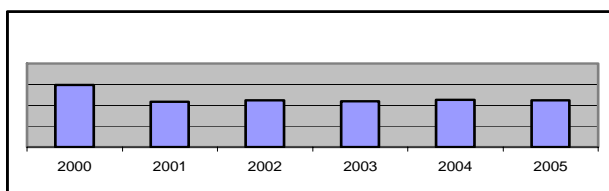
Spese postali

Mesi	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Euro	€31.353,63	€31.334,67	€32.988,90	€22.495,35	€12.604,22	€5.948,41	€5.686,63	Stima < 6000€

Obiettivo 2005: rimanere sotto i 6000 € obiettivo sostanzialmente raggiunto

Anche le spese telefoniche hanno subito una notevole diminuzione come si vede dalla seguenti tabelle:

anno	spesa
2000	€ 14.800,37
2001	€ 10.871,87
2002	€ 11.237,75
2003	€ 11.012,59
2004	€ 11.317,20
2005	€ 11.254,52



Il risparmio per l'utilizzo del telefono è maggiore di quello che sembra da una semplice lettura della tabella in quanto deve essere tenuto in conto che dagli ultimi due bimestri del 2003 è compreso anche il traffico Internet che ammonta a quasi 3.100,00 Euro all'anno.

Per tutte le spese in dettaglio si rimanda alle relazioni finanziarie 2004 e 2005

I programmi utilizzati permettono un monitoraggio costante. Nella discussione sul consuntivo si esaminano e discutono i dati. Dal 2006 saranno previsti 3 incontri.

Dal 2002 i responsabili dell'ufficio si riuniscono per esaminare il consuntivo dell'anno finanziario appena chiuso, preparare un preventivo esaminando le necessità di ogni settore e individuando tutte le possibilità di risparmio.

Dall'anno 2004 Ragioneria ed Economato utilizzano un programma per avere sotto controllo tutte le spese dell'ufficio che consente una visione immediata da qualsiasi postazione in quanto residente sul server di rete interna (Civetta). I report restituiti danno una vasta possibilità di analisi dei dati.

Ulteriori elementi di dettaglio si possono ricavare dalla tabella allegata dove si evince che esiste una sostanziale conferma dei dati a preventivo rispetto al consuntivo.

Preventivi e spese sostenute negli anni 2002/2005

TIPOLOGIA SPESA	SPESA 2002	PREV. 2003	SPESA 2003	PREV. 2004	SPESA 2004	PREV. 2005	SPESA 2005
PULIZIA LOCALI	€14.006,11	€13.586,25	€13.586,25	€14.440,00	€14.440,00	€15.859,00	
MANUTENZIONE FOTOC. CONTRATTO	€516,63	€500,16	€500,16	€342,00	€342,00	€342,00	
T.A.R.S.U.	€4.880,75	€5.368,00	€5.515,90	€4.725,82	€4.725,81	€4.800,00	
ENEL	€6.560,29	€6.900,00	€5.970,11	€6.200,00	€6.335,68	€6.970,00	
SERVIZIO IDRICO	€407,67	€448,43	€254,01	€420,00	€377,77	€400,00	
GASOLIO	€11.909,85	€12.527,61	€12.201,24	€12.500,00	€12.656,07	€13.000,00	
MATERIALE IGIENICO	€580,47	€625,00	€894,01	€420,00	€219,68	€200,00	
ABBONAMENTO RIVISTE + LIBRI+ PRAXIS	€1.886,80	€1.886,80	€2.020,74	€2.200,74	€2.173,87	€2.000,00	
SPESE ELETTRICHE	€186,19	€200,00	€82,27	€400,00	€328,73	€200,00	
MATERIALE CANCELLERIA	€3.012,49	€2.711,00	€1.230,78	€1.250,00	€1.146,71	€1.000,00	
CARTA PER FOTOCOPIE	€2.312,00	€1.800,00	€1.697,88	€2.000,00	€2.374,84	€2.000,00	
MANUTENZIONE FOTOCOPIATORE	€757,68	€1.155,60	€1.825,93	€1.100,00	€903,09	€500,00	
INTERVENTI SU STAMPANTI	€105,36	€316,00	€318,00				
INTERVENTI SU CALCOLATRICI	€72,48	€0,00					
INTERVENTI SU P.C.	€1.081,09	€1.100,00	€791,62	€450,00	€485,08	€470,00	
INTEVENTI SU FAX	€447,08	€450,00	€480,25				
SOFTWARE ANTIVIRUS	€879,50	€0,00		€2.300,00	€2.124,00		
SOFTWARE	€910,06	€0,00	€4.425,93	€1.000,00	€1.274,06	€1.500,00	
INK JET	€1.755,65	€1.755,65					
TONER	€1.927,14	€2.000,00	€2.672,67	€2.300,00	€2.541,99	€2.500,00	
ABBONAMENTI QUIPO (URL+FORUM)	€56,40	€242,40	€69,60	€69,60	€69,60	€69,60	
CONTRATTI ASSISTENZA SOFTWARE	€358,80	€216,00	€216,00				
LIBRI	€375,25	€400,00					
AGGIORNAMENTO CD DE AGOSTINI LEG.	€396,64	€637,52					
LAVAGGIO TENDE							
INTERVENTI SU RETE			€165,95	€800,00	€677,16	€500,00	
INFORMATIZZAZIONE RETE			€12.574,56				
CONTRATTO MANUTENZ. RETE				€3.900,00	€3.708,00	€3.000,00	
SPESE INVESTIMENTO			€13.793,40	€10.000,00	€20.833,78	€7.000,00	
INTERVENTI TELECOM		€149					
BUSTE INTESTATE		€780,00					
MATERIALE VARIO: Bandiere €78		213					
TOTALE	€55.382,38	€55.968,42	€81.287,26	€66.818,16	€77.737,92	€62.310,60	

Questo CSA non ha residui passivi, riuscendo a spendere tutte le somme assegnate.

Stiamo studiando un indicatore per misurare il valore delle partnership (cioè la somme che investono altri per sostenere progetti promossi e/o realizzati da questo CSA).

Glossario

SIGLA	DENOMINAZIONE PER ESTESO
AROF	Anagrafe Regionale Obbligo Formativo
AS	Anno Scolastico
ATA	Amministrativo Tecnico Ausiliario
BO	Back Office
CPS	Consulta Provinciale Studentesca
CSA	Centro Servizi Amministrativi
DR	Direttore Regionale
DS	Dirigenti Scolastici
DSGA	Direttore Servizi Generali Amministrativi
IE	Interventi Educativi
IE	Docenti Interventi Educativi
IPTS	Istruzione Formazione Tecnico Superiore
MIUR	Ministero dell'Istruzione, dell'Università, della Ricerca Scientifica
MPI	Ministero Pubblica Istruzione
OSF Belluno	Osservatorio Scolastico Formativo (della Provincia di Belluno)
PA	Pubblica Amministrazione
RSU	Rappresentanze Sindacali Unitarie
SIMPI	Sistema Informativo Ministero Pubblica Istruzione
SO	Sistema Operativo
URP	Ufficio Relazioni Pubblico
USR	Ufficio Scolastico Regionale
USR-DG	Ufficio Scolastico Regionale -Direzione Generale