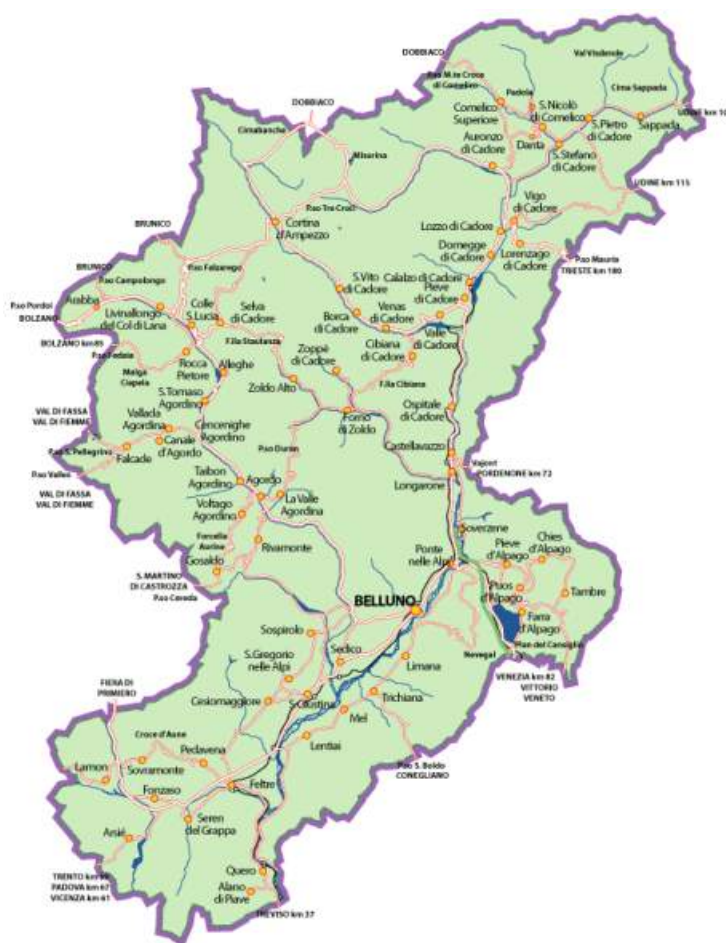


Premio “Amministrazione di Qualità”

APPLICATION
del
Ufficio Scolastico Provinciale



di Belluno

Ministero della Pubblica Istruzione
Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto
Ufficio Scolastico Provinciale
di Belluno

Via Mezzaterra, 68 32100 BL

Tel. 0437.26941 - Fax 0437.292256 - E-Mail <csa.bl@istruzione.it> PEC <uspbelluno@legalmail.it>

Sito web www.istruzionebelluno.eu

PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	3
<i>Tipo di amministrazione.....</i>	3
Servizi e prodotti erogati dall'Amministrazione	3
<i>Il processo di cambiamento.....</i>	4
<i>Struttura e organizzazione</i>	5
<i>Il personale</i>	5
<i>Il miglioramento.....</i>	6
Criterio 1: Leadership.....	6
<i>Sottocriterio 1.1.....</i>	6
Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione,una visione e dei valori	6
<i>Sottocriterio 1.2.....</i>	7
Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.	7
<i>Sottocriterio 1.3.....</i>	9
<i>Sottocriterio 1.4.....</i>	10
Gestire i rapporti con i politici e con gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.....	10
<i>Sottocriterio 2.1.....</i>	10
Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori d'interesse.	10
<i>Sottocriterio 2.2.....</i>	11
Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie, tenendo in considerazione i bisogni dei portatori d'interesse e le risorse disponibili.	11
<i>Sottocriterio 2.3.....</i>	12
Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.....	12
<i>Sottocriterio 2.4.....</i>	12
Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione.....	12
Criterio 3 : Personale	13
<i>Sottocriterio 3.1.....</i>	13
Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.	13
<i>Sottocriterio 3.2.....</i>	13
Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando i compiti individuali e di gruppo agli obiettivi dell'organizzazione.....	13
<i>Sottocriterio 3.3.....</i>	14
Coinvolgere il personale attraverso la sviluppo del dialogo e dell'empowerment.	14
Criterio 4: Partnership e risorse	15
<i>Sottocriterio 4.1.....</i>	15
Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave.....	15
<i>Sottocriterio 4.2.....</i>	16
Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti	16
<i>Sottocriterio 4.3.....</i>	17
Gestire le risorse finanziarie.....	17
<i>Sottocriterio 4.4.....</i>	17
Gestire le informazioni e la conoscenza.....	17
<i>Sottocriterio 4.5.....</i>	18
Gestire la tecnologia	18
<i>Sottocriterio 4.6.....</i>	19
Gestire le infrastrutture	19
Criterio 5: Processi e gestione del cambiamento	20
<i>Sottocriterio 5.1.....</i>	20
Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	20
<i>Sottocriterio 5.2.....</i>	22
Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	22
<i>Sottocriterio 5.3.....</i>	23
Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti.....	23
Criterio 6: Risultati relativi al Cliente/Cittadino	24
<i>Sottocriterio 6.1.....</i>	24
I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente.	24
<i>Sottocriterio 6.2.....</i>	27
Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente.....	27
Criterio 7: Risultati relativi al personale	28
<i>Sottocriterio 7.1.....</i>	28
<i>Sottocriterio 7.2.....</i>	28
Criterio 8: Impatto sulla società.....	29
<i>Sottocriterio 8.1.....</i>	29
<i>Sottocriterio 8.2.....</i>	30
Criterio 9: : Risultati delle performance chiave.....	31
<i>Sottocriteri 9.1</i>	31
<i>Sottocriterio 9.2.....</i>	33
Glossario.....	35

PRESENTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Tipo di amministrazione

L'ufficio scolastico provinciale è una articolazione territoriale dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR), struttura, del Ministero della pubblica istruzione (MPI).

Questa nuova denominazione (USP) è stata assunta con la direttiva n° 75551/FR del 7 settembre 2006, che ha ampliato funzioni e compiti.

Il regolamento appena approvato modifica ulteriormente compiti e funzioni dell'Ufficio provinciale, come riportiamo nel paragrafo successivo.

L'Ufficio scolastico provinciale 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.

Prima di essere "USP" era denominato Centro Servizi Amministrativi (CSA) a partire dal gennaio 2002 e prima di quella data la sua denominazione era "Provveditorato agli Studi".

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 e ora l'USP, 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 USP 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 raccordi 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 amministrative ed amministrativo contabili,
- gestisce le graduatorie Provinciali,
- propone al Direttore regionale l'assegnazione delle risorse umane alle Istituzioni scolastiche,
- ricerca collaborazioni, interlocuzioni raccordi 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.
- si occupa del monitoraggio dell'edilizia scolastica e della sicurezza degli edifici.
- si occupa dello stato di integrazione degli alunni immigrati.
- si occupa del monitoraggio sull'utilizzo dei fondi europei da parte delle scuole.
- Si occupa dell'integrazione dei diversamente abili in raccordo con le autonomie locali.
- Promuove ed incentiva la partecipazione studentesca.
- verifica l'osservanza dell'obbligo scolastico in raccordo con i Comuni.

Su delega del DR, il Dirigente dell' USP

- 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.
- Emanando 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.
- Si occupa delle operazioni relative agli esami di stato.

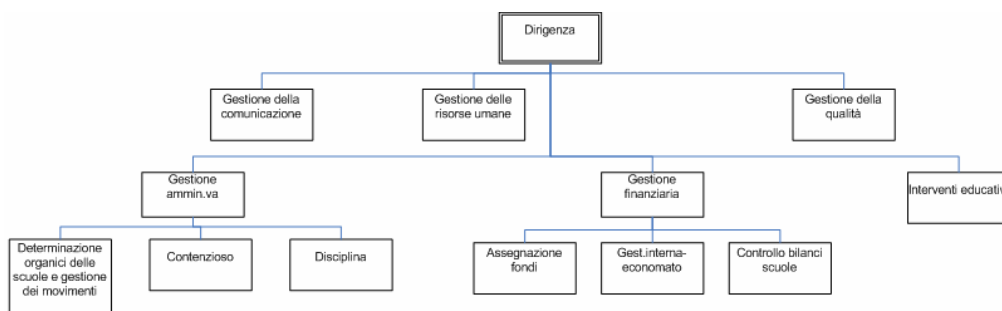
- Sostituisce i componenti delle Commissioni esaminatrici.
- Emanava i Provvedimenti di Collocamento fuori ruolo ed utilizzazione in altri compiti del personale permanentemente e temporaneamente inidoneo per motivi di salute.
- Nomina i Presidenti d'esame di licenza media.
- Si occupa della mobilità e sistemazione annuale del personale della scuola.
- Effettua le operazioni di nomina del personale scolastico a Tempo determinato ed a Tempo indeterminato.

Già in seguito alla variazione dei compiti avvenuta nel 2002 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

Già il nuovo regolamento del MIUR imponeva un'organizzazione diversa da quella descritta per fasce orizzontali d'istruzione e per servizi verticalizzati, vigente nei Provveditorati 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 come nello schema sottoriportato



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.

L'allora 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, ancora più grave ora con numerosi recenti pensionamenti di personale inserito in settori chiave dell'ufficio.
- 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

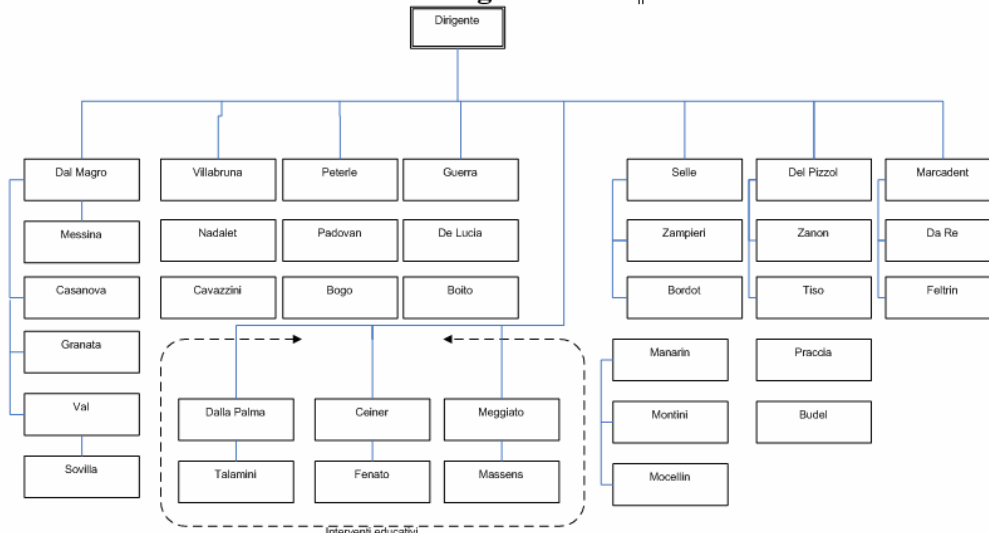
Il cambiamento delle competenze dal vecchio Provveditorato concretizzava inoltre il rischio di una notevole demotivazione del personale e la possibilità di deterioramento dei rapporti con le scuole autonome, oltre che un peggioramento del clima interno.

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. (Vedi grafico)

Posizioni gerarchiche



Fino al 31 Agosto hanno operato c/o l'USP 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. Dal primo settembre, in seguito ad una disposizione del Direttore regionale dovuta alla necessità di adeguarsi alla diminuzione delle dotazioni organiche regionali. Hanno continuato a collaborare, non più come distaccati su progetto, le Prof.sse Ribul e Cason.

Molti dei problemi riscontrati nella prima drammatica analisi SWOT sono stati superati. Non certo il problema dell' organico che come si è detto si è aggravato ulteriormente.

La motivazione al cambiamento è stata invece recuperata come si evince dalla partecipazione ai focus group del personale ed alle analisi da loro prodotte e dalle proposte di miglioramento.

La rete informatica è ora molto sviluppata come verrà detto oltre. L'Ufficio si è dotato infatti di nuovi computer e server esterni ed interni che coprono le attuali esigenze dell'Ufficio. Il Dirigente può contare su validissimi collaboratori che costituiscono il nucleo di integrazione e comando, oltre che di tutto il personale altamente affidabile. Gli interventi a favore delle scuole sono aumentati di numero e qualità come è deducibile da varie fonti documentali citate anche oltre.

Il sito Web principale è stato ridisegnato e sono state implementate varie applicazioni che lo rendono interattivo, sono stati creati vari Siti di servizio per lavorare anche in remoto.

Sono stati di recente riguadagnati i locali di cui l'Ufficio non disponeva più da anni ed in essi verrà realizzata l'aula informatizzata.

La vision, esposta nella già citata relazione e accennata nel Quaderno2- house organ dell'USP- 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 rivisti, ridiscussi nell'assemblea plenaria con tutto il personale il giorno 5 dicembre 2005 e nuovamente nel settembre 2007, partendo dalle funzioni attribuite all'Ufficio dal nuovo regolamento.

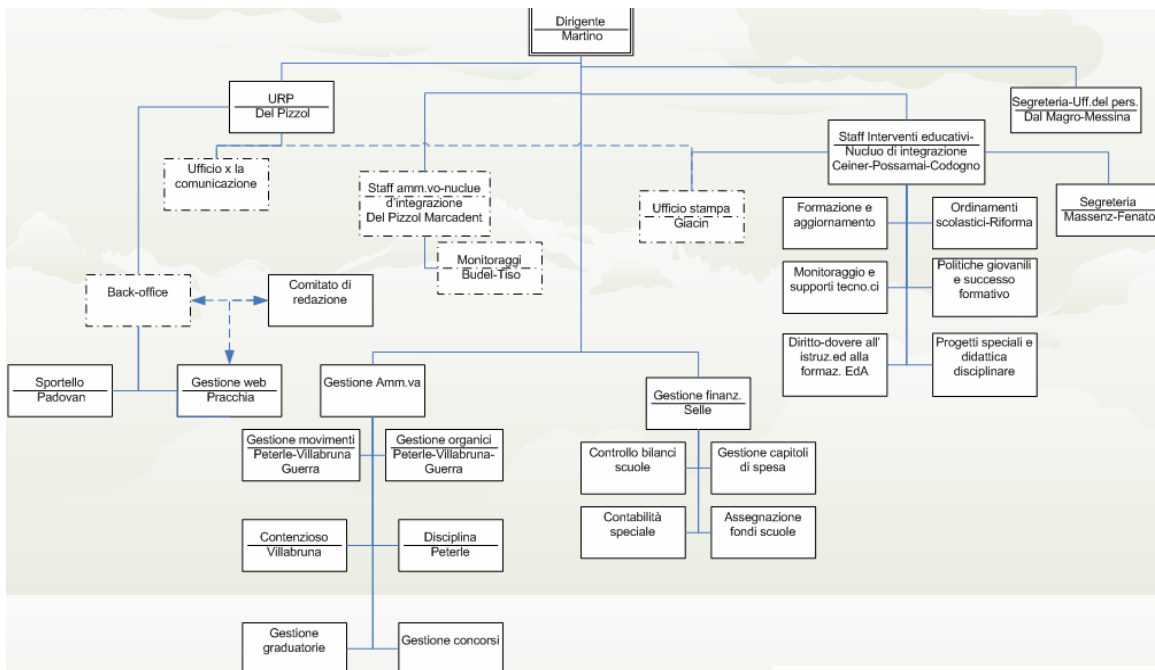
Struttura e organizzazione

Il personale

Alla data attuale, le risorse dell' sono composte da:

- 1 Dirigente
- 2 Direttori amministrativi
- 5 Funzionari
- 8 Collaboratori amministrativi
- 5 Assistenti
- 3 Operatori
- 4 Assistente amministrativi
- 3 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
- 2 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.



Il miglioramento

Il processo di miglioramento ha tenuto conto sia del rapporto di valutazione del team in occasione della partecipazione dell'Ufficio al "Premio Qualità" del 2006 sia di precedenti analisi interne che evidenziavano i punti deboli dell'organizzazione e del piano di miglioramento del 2006 al quale si rimanda. Il citato piano aveva indicato come operazioni assolutamente prioritarie la mappatura dei processi chiave e la realizzazione del "Vademecum del dipendente".

Tutti i componenti dell'Ufficio ed in particolare il nucleo per la qualità, si sono prodigati per migliorare tutte le aree dove maggiori erano i punti di debolezza ma non tralasciando di esaminare possibilità di miglioramento in aree forti.

L'impegno maggiore è stato dedicato alla mappatura del processo più complesso e più importante del nostro Ufficio, processo che costituisce una delle "ragion d'essere" della nostra amministrazione: "il processo d'avvio dell'anno scolastico".

Il più complesso perché è la risultante di molteplici sottoprocessi che lo compongono, come quello relativo alla definizione delle dotazioni organiche della scuola, ai movimenti, alle nomine etc. e perché coinvolge attivamente anche le scuole.

Il più importante perché dalla corretta esecuzione di tutte le attività che lo compongono e dal coordinamento fra attività dell'USP attività delle scuole, dipende il corretto avvio dell'anno scolastico con tutti i Dirigenti scolastici ed il personale scolastico al loro posto.

Come si è detto, abbiamo tentato d'intervenire su tutte le aree deboli; su alcune gli interventi devono essere distribuiti su più anni. Entro il 31 gennaio 2008, dopo una approfondita analisi del contesto e dei risultati ottenuti nel 2007, con tutto il personale e con la condivisione delle rappresentanze sindacali, sarà predisposto il piano d'interventi di miglioramento per il

2008, evidenziando anche le azioni che avranno bisogno di una pianificazione pluriennale.

L'Ufficio è impegnato anche nel completamento della pesatura delle attività, operazione che si è rivelata molto più complessa del previsto e che si prevede di terminare entro la fine di febbraio 2008.

Criteria 1: Leadership

Sottocriterio 1.1.

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

Vision, mission e valori sono stati definiti insieme al personale ed ampiamente pubblicizzati in riunioni ed attraverso la pubblicazione annuale "Quaderno" ora giunta alla 4^a edizione. Queste pubblicazioni, a cui si rimanda, sono rivolte sia al pubblico interno sia a quello esterno per dar conto ed informare tutti circa le attività dell'Ufficio. Esse servono anche al fare il punto della situazione ed ad elaborare nuovi obiettivi e strategie. In particolare nel "Quaderno 3" vengono esplicitati i valori della nostra organizzazione. Ultimamente nel corso di varie riunioni si è compiuta una revisione e la missione viene fondata su una solida visione che per noi è innanzitutto essere "un servizio pubblico". Queste riflessioni sono riprese nel documento "Il piano di comunicazione per partecipare il cambiamento" a cui si rimanda.

In vista della prossima entrata in vigore del nuovo regolamento il Dirigente, dopo ampia discussione con i più diretti collaboratori e successivamente con tutto il personale ha provveduto a schematizzare le nuove funzioni e compiti che sono attribuiti all'Usp dal regolamento, insieme a tutte quelle attività delegate dal Direttore regionale e a quelle che nascono in provincia e vedono il nostro Ufficio talvolta ideatore, altre coordinatore, collaboratore o partner. (Vedi il piano di comunicazione citato). Dalla descrizione dei compiti si è passati alla traduzione di essi in obiettivi strategici della organizzazione, il lavoro sta procedendo per gradi

con l'obiettivo di completarlo entro la fine di gennaio 2008, al fine di permettere ampia partecipazione di tutto il personale e l'acquisizione di quanto emergerà dalle riunioni in programma e dal parere delle RSU e Organizzazioni sindacali provinciali. Ogni obiettivo strategico contiene uno o più obiettivi operativi i quali vengono declinati in piani di comunicazione che contengono l'analisi del contesto, la definizione dell'obiettivo strategico di comunicazione, la individuazione dei destinatari, degli strumenti, delle modalità di misurazione dei risultati e della pianificazione temporale delle azioni di dettaglio. (Vedi il piano di comunicazione citato). I valori sono fortemente sentiti da tutto il personale tanto da poterli definire ormai "assunti di base". Una puntualizzazione su alcuni aspetti si è resa necessaria nel corso di alcune riunioni, ed anche se ancora non formalizzata ed inserita esplicitamente in un codice di condotta è stata certamente recepita da tutto il personale. Una di queste puntualizzazioni, che sarà presto tradotta in un principio ed un valore, riguarda la necessità che ciò che viene concordato non sia mai disatteso e che le circostanze che impongono diversi comportamenti e modalità siano portate all'attenzione del Dirigente, dei responsabili e comunicate successivamente a tutti per trovare insieme le soluzioni.

Anche se non sono state formalizzate delle "norme di buona leadership" la fiducia reciproca e il rispetto tra il personale, leadership e Dirigente, sono andati sempre più rafforzandosi in questi anni. Quanto detto si può desumere dal questionario (71d- a cui si rimanda) di valutazione del Dirigente da parte del personale e anche da alcuni episodi che evidenziano stima, fiducia ed affetto anche tra il personale amministrativo e i docenti utilizzati nell'ambito degli "Interventi educativi".

Già abbiamo accennato ai "Quaderni" con cui l'Ufficio comunica con l'interno e l'esterno, ma gli obiettivi sono indicati sempre anche nel corso di riunioni, incontri e conferenze di servizio. Ad esempio come nel caso dell'Obiettivo F4 (vedi Piano). Per realizzare una migliore conoscenza e condivisione dell'obiettivo strategico ed operativo e per fissare precise modalità di svolgimento delle operazioni che vedono un complicato intrecciarsi di attività dell'ufficio e delle scuole, i responsabili della qualità, insieme ai responsabili della gestione dell'organico scolastico, hanno mappato il relativo processo descrivendolo minuziosamente. Il lavoro è stato successivamente discusso con le organizzazioni sindacali e sono state recepite alcune proposte di miglioramento. Successivamente, in una apposita conferenza di servizio con i Dirigenti scolastici e con i Direttori dei servizi gen. Ed amm. vi, è stato illustrato il processo utilizzando slides e grafici. Il processo è stato oggetto di discussione e di proposte di miglioramento.

Un altro esempio di un processo costruito anche con lo scopo di comunicare e condividere con tutti i portatori d'interesse gli obiettivi dell'ufficio, è quello relativo alla gestione delle graduatorie ad esaurimento che permetteva di seguire giornalmente l'andamento delle operazioni e la verifica dei risultati. Questo si

basa rigorosamente sul rispetto del ciclo PDCA; per un approfondimento si rimanda al documento "Processo per la definizione delle graduatorie ad esaurimento a.s. 2006/07".

Numerosi altri esempi sono riscontrabili in tutti i numerosi processi mappati e descritti dall'ufficio che hanno anche lo scopo di informare, condividere e fornire modelli per lo svolgimento delle attività che vedono coinvolti una pluralità di attori.

Sottocriterio 1.2

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

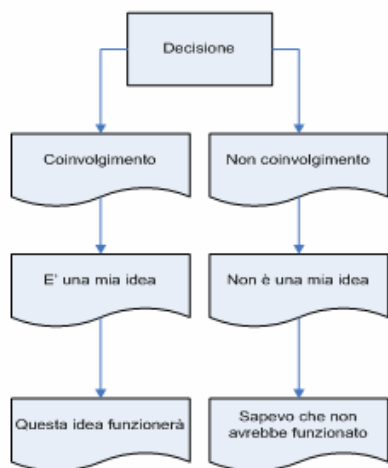
In numerose occasioni quali comunicazioni informali con il personale, riunioni plenarie, conferenze di servizio, il Dirigente ha sottolineato la "rivoluzione copernicana" operata dalla Legge 241 del '90, i cui effetti si stanno ancora pian piano concretizzando. Uno dei suoi portati più significativi, ripreso anche nel documento "Il piano...cit", sta nella "partecipazione". Questo principio pone al centro il "cliente" ed a partire dalle sue esigenze e tenendo conto delle sue aspettative si costruiscono le attività dell'ufficio. Le strutture organizzative sono ideate in modo da allineare fini istituzionali - strategie-pianificazioni - esigenze/aspettative. I bisogni dei "clienti" sono rilevati in vario modo: attraverso questionari/sondaggi, conferenze, sportelli on-line e attraverso l'attività dell'URP. Quest'ultimo, caso se non unico certamente rarissimo, è aperto in ore stabilite ed ampiamente pubblicizzate, tutti i giorni della settimana con una turnazione di molti impiegati. I vantaggi sono molteplici sia per i "clienti" esterni che hanno la possibilità di essere ascoltati personalmente ogni giorno, sia per il personale interno che ha più occasioni di aumentare le proprie conoscenze e competenze oltre l'orizzonte delle loro prioritarie occupazioni.

Un cenno merita senz'altro lo "Sportello d'ascolto" per contrastare le situazioni di disagio degli alunni di tutte le scuole della provincia. Per un approfondimento si rimanda al "Quaderno 4" ed alla pubblicazione "Scuola veneta 2007-L'impegno, i processi, i traguardi Quinto rapporto regionale" della Direzione regionale dell'Ottobre 2007 pag. 121. Nella stessa pubblicazione (alla quale si rimanda) sono illustrate molte altre "azioni provinciali dell'USP di Belluno" e per ognuna evidenziati i risultati attesi e quelli raggiunti, le risorse utilizzate e la tempistica delle attività. Si rimanda altresì al piano di comunicazione più volte citato per una disamina delle strategie di comunicazione.

Per ogni processo, per ogni attività è indicato il responsabile ed i collaboratori, sono definite e precisate tutte le posizioni organizzative, definite le funzioni e le competenze del "coordinatore" del "responsabile di processo" e del "responsabile del procedimento". Per un approfondimento si rimanda al documento "Ristrutturazione dell'Usp di Belluno" Qui basterà accennare che a tutto il personale sono assegnate delle attività prioritarie (l'assegnazione avviene di comune accordo ed in seguito ad informativa sindacale, ogni attività ha degli indicatori per la misurazione ed ad ognuna viene attribuito un peso deciso con criteri

condivisi. Quest' ultima operazione è tuttora in corso e si concluderà presumibilmente entro gennaio 2008 in modo tale da stilare un piano negoziando gli obiettivi individuali in linea con le strategie ed effettuare i passaggi sindacali previsti anche dall'ultimo CCNL del comparto ministeri.

Tutte le decisioni ed in particolare quelle relative alla pesatura delle attività , vengono maturate lentamente per permettere il coinvolgimento di tutto il personale attraverso riunioni e confronti fra coordinatori ,responsabili e operatori , tenendo a mente il noto diagramma :



L' USP di Belluno si è dotato di un sistema informativo interno ed esterno molto complesso che permette in molti casi un controllo da parte del Dirigente in qualsiasi momento ,anche in remoto, con la possibilità di report automatici.

I report sono stampati periodicamente e diffusi fra il personale in modo da permettere un autocontrollo ed un allineamento con gli standard definiti. Per un approfondimento si rimanda al documento: "Il sistema informativo dell'USP di Belluno" nel quale sono descritti scopo e modalità operative di ogni elemento del sistema. Qui basterà accennare alla possibilità di controllo da parte del Dirigente sullo sportello on-line. La possibilità del controllo può avvenire anche in remoto in quanto lo sportello si basa sul web. Il controllo evidenzia la domanda rivolta all'ufficio, la tipologia del richiedente, la risposta che viene data, da chi viene data ed il tempo della sua comunicazione al richiedente. Quasi tutte le risposte sono date nello stesso giorno della richiesta e tutte sono esatte e pertinenti e denotano l'ottima professionalità acquisita dagli operatori. Lo stesso si può dire del sistema di gestione del Front-Office. Il programma in uso registra tutti i contatti con gli operatori ,annota tutte le richieste e le risposte, il canale utilizzato: telefono, presenza, e-mail, la tipologia di richiedenti, chi ha fornito la risposta, il tempo impiegato. Il programma fornisce vari report che permettono di avere un controllo completo per implementare nuove strategie.

Il controllo sulle modalità di richieste al Front-office evidenzia ancora una forte preferenza del telefono.

Questo è dovuto ad un utilizzo ancora scarso delle tecnologie informatiche da parte di alcune categorie di utenti. Per questo motivo è stato ampliato l'orario di apertura del Front-Office al fine di permettere un valido filtro alle telefonate che altrimenti dirette agli operatori rallenterebbero notevolmente le loro attività. Il sistema basato sul web permette l'invio tramite e-mail della risposta e, senza altri interventi , anche l'archiviazione automatica sul database di domanda e risposta. Anche il programma che utilizza il Front-Office permette l'invio immediato e la contestuale archiviazione se il richiedente fornisce una casella di posta elettronica.

L'ufficio del personale inoltre dispone di un programma di rilevazione delle ore spese mensilmente in ogni attività da ogni dipendente. Quest'ultimo sistema di controllo viene utilizzato principalmente per fornire al personale un aiuto ed una spinta a calibrare le ore spese in ogni attività di propria competenza e facilitare una pianificazione individuale del proprio lavoro, oltre che fornire elementi per una comparazione con altre attività all'interno dell'ufficio e anche con altri uffici provinciali come accade in qualche caso con l'Ufficio scolastico provinciale di Venezia.

Al personale, come è stato sopra detto, sono attribuite delle attività prioritarie(vedi Quaderno 2) alle quali esso attiene normalmente ma per quelle più complesse, più importanti, con scadenze precise ed inderogabili si fa ricorso al lavoro di gruppo. I gruppi vengono formalizzati con atto del dirigente (vedi libro degli incarichi e delle deleghe, decreti costituzione gruppi di lavoro) dopo apposite riunioni del personale per stabilire ruoli e modalità. In itinere sono effettuate misurazioni e controlli ed al termine viene stilato, dai coordinatori, un rapporto conclusivo. In questo modo si procede ad esempio nella gestione di tutte le fasi dell'avvio dell'anno scolastico, dalla definizione dell'organico di diritto alla gestione dei movimenti, dalla definizione dell'organico di fatto alla definizione delle disponibilità ed alla gestione delle sistemazioni annuali del personale. Per un approfondimento si rimanda ai relativi documenti, in particolare si indica quello relativo ai movimenti annuali del personale scolastico ed alla gestione delle graduatorie ad esaurimento dell' anno scolastico 2006/2007.

In tutte le occasioni che lo permettono il Dirigente fa riferimento agli otto principi della TQM che sono alla base del modello CAF per tenere sempre viva la motivazione a percorrere la strada intrapresa del cambiamento e del miglioramento continuo, evitando gli ostacoli rappresentati dalla tentazione di ritorno al "modello originario". Nella organizzazione e svolgimento delle attività viene sempre seguito il modello CAF ed in particolare si lavora seguendo la logica del PDCA, come è evidente, ad esempio nella gestione dei movimenti e delle graduatorie ad esaurimento.

Le iniziative di cambiamento e le ragioni che le determinano vengono sempre illustrate nelle riunioni del personale e nelle conferenze di servizio, riportando i cambiamenti al mutare delle normative o degli scenari quando dipendono da l'uno o dall'altro motivo.

Nell'Ufficio scolastico provinciale di Belluno non è stata ancora introdotta l'abitudine a sintetizzare in un documento anche il contenuto delle riunioni plenarie con il personale, abitudine invece invalsa nell' Ufficio di Venezia e che si è rivelata fruttuosa rendendo possibile la lettura della sintesi dell'incontro e diminuire la possibilità che una rilevante percentuale di quanto detto cada nell'oblio. Comunque gli argomenti importanti vengono sempre ripresi in documenti che sono diffusi tra il personale e tra i portatori d'interesse.

Sottocriterio 1.3

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

Uno dei segnali più importanti che il Dirigente e i componenti del nucleo di integrazione e comando insieme ai responsabili, danno a tutto il personale è l'accettazione del cambiamento. Anzi il Dirigente è certamente il motore del cambiamento avendo avuto cura, fin dalla sua nomina a Belluno nel febbraio del 2002, di spingere verso una organizzazione che avesse al centro della attenzione i bisogni dei destinatari delle sue azioni e calibrarle e modificarle intorno a quei bisogni opportunamente rilevati attraverso numerosi questionari prodotti dallo stesso ufficio e utilizzando anche quelli forniti dalla Prefettura.

I componenti del nucleo d'integrazione e comando, che si occupano anche della qualità hanno abbracciato in modo totale e convinto le novità facendole proprie ed agendo proattivamente attivandosi anche sulla base di semplici input e con scarse linee di riferimento da parte del Dirigente. A loro va gran parte del merito di tenere sempre alta l'attenzione del personale sui principi della nostra organizzazione. Il comportamento proattivo, sul loro esempio, si è diffuso fra il personale tanto da meritare una apposita voce, con il relativo compenso, negli accordi 2006 e 2007 con le RSU per la distribuzione del fondo unico d'amministrazione (FUA).

Il Dirigente per motivare il personale ha utilizzato varie strategie, non formalizzate in appositi documenti ma desumibili dal suo comportamento e dal tenore dei messaggi veicolati nel corso delle riunioni, delle conferenze di servizio, dei colloqui individuali facendo leva anche sulla comunicazione informale come è intesa e delineata anche nel "Piano di comunicazione" citato.

Le strategie utilizzate fanno leva su importanti principi che permettono di migliorare continuamente i rapporti interpersonali e con il pubblico costruendo e rafforzando l'empatia, quali l'apprendimento collettivo, la formazione, la cultura organizzativa, la cooperazione, il senso di comunità.

Con la strategia dell'accoglienza si è voluto lanciare messaggi per rafforzare i comportamenti positivi verso i colleghi e gli esterni. Una accoglienza reciproca che nasce dalla consapevolezza di essere tutti interdipendenti e bisognosi del sostegno reciproco per sviluppare le proprie potenzialità. Un esempio, tangibile, del prodotto di questa strategia (ideato e messo in atto dalla sig.ra Del Pizzol con la collaborazione della sig.ra Marcadent) può essere ravvisato nel "Manuale del dipendente" (al quale si

rinvia) che si rivolge sia al personale già in servizio che ai nuovi arrivati per orientarli all'interno della nostra organizzazione. Il manuale, posto in revisione durante il mese di settembre 2007, è stato modificato in base alle segnalazioni suggerite da tutto il personale. Risulta essere così un prodotto di tutti.

Utile a rafforzare la motivazione del personale è la strategia delle regole condivise, un rispetto quasi sacrale delle regole e modalità contrattate, un riconoscimento implicito al valore dell'altro. Rispettando le regole condivise si rispetta l'intera organizzazione e da essa si riceve rispetto. Con la strategia della responsabilità si tende a rafforzare l'empowerment dando a tutto il personale gradi di autonomia decisionale e rafforzare nel contempo il "render conto" che è alla base del concetto di responsabilità.

Con altre strategie, come la leadership condivisa che sinteticamente può essere definita come quella che permette di non vivere passivamente le iniziative, non subirle ma essere parte attiva nei processi decisionali; come l'apprendimento reciproco che si potenzia nei lavori di gruppo (lavoro di gruppo non inteso solo come suddivisione dei compiti da svolgere ma anche come condivisione delle conoscenze e possibilità di acquisirne insieme di nuove) ed aumenta il senso di squadra e di appartenenza; come la strategia della collaborazione che tende a diminuire le spinte competitive che orientate ad acquisire vantaggi e visibilità impediscono la costruzione di una comunità coesa e rispettosa di se stessa e degli altri.

Alla base della organizzazione, come si evince facilmente, c'è innanzitutto il "rispetto" principio e valore che influenza tutti i comportamenti e le iniziative: il personale viene costantemente informato su tutte le questioni più importanti dell'organizzazione e di tutti gli avvenimenti e novità che la riguardano direttamente ed indirettamente. A tutto il personale viene messa a disposizione la rassegna stampa, alcune riviste scolastiche, abbonamento internet per ricerche di normative e decisioni giurisprudenziali. E' inoltre sempre aggiornata la bacheca del personale ed il sito "Intraweb" rete interna che fa parte di un sistema informativo complesso ed articolato.

Con le strategie a cui si è fatto cenno, con il sistema informativo e con i lavori di gruppo, con la disponibilità del Dirigente che si realizza con le riunioni, con i colloqui individuali ma anche attraverso l'utilizzo del "Sito di lavoro Venezia-Belluno" e con la continua reperibilità sul cellulare di servizio, si realizza il supporto al personale nella gestione dei propri compiti e dei propri obiettivi, allineati con quelli strategici della organizzazione.

In questo modo,insieme, si sta consolidando una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo che si evidenzia con la proattività di molta parte del personale. Per incentivare maggiormente il personale a fornire suggerimenti, anche quello che non ha continue possibilità di esprimersi nei gruppi o nelle riunioni, è stato creato un apposito sito per l'ascolto.

Gli sforzi di tutti vengono sempre riconosciuti e ricompensati, attraverso la distribuzione del fondo per l'aumento della produttività, attraverso encomi scritti e

orali, senza eccedere tanto da togliere valore agli stessi. Certamente un riconoscimento graditissimo è stato la vincita del “Premio qualità” della edizione del 2006. La possibilità di fregiarsi del relativo bollino apposto sul sito e su tutti i documenti, non solo gratifica il personale ma dà la spinta a continuare sulla strada del miglioramento.

Anche i bisogni individuali ed i problemi del personale ricevono grande attenzione, vi è molta disponibilità all’ascolto, la pianificazione delle ferie avviene tenendo in gran conto le scelte del periodo in cui usufruirne ed è fatta dal personale che in gruppo valuta le esigenze di servizio. Grande attenzione viene data anche alle necessità di aggiornamento e formazione del personale, sia permettendo la più estesa partecipazione possibile a tutti i corsi ministeriali o regionali, ma anche organizzandone in proprio sulla base delle esigenze condivise ed in relazione alle possibilità date dai relativi finanziamenti della Direzione Regionale. Anche se non si possono ritenere corsi, sono da citare alcune iniziative tenute dal dirigente in apposite riunioni come quella tesa alla semplificazione del linguaggio amministrativo che ha già prodotto alcuni risultati come quello della costruzione dei provvedimenti amministrativi secondo una logica che tiene conto del destinatario dell’atto. È stato prodotto così un nuovo modello di provvedimento al quale si rinvia. Maggiori spiegazioni saranno inserite nel “Vademecum del dipendente” a cui si è fatto sopra cenno, al fine di permettere il consolidarsi del modello e della logica che lo sostiene.

Sottocriterio 1.4

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

Le funzioni dell’Ufficio scolastico provinciale ci portano a contatti ed interazioni con la Provincia, con i Comuni con molti altri Enti ed Associazioni e portatori di interesse. Al fine di operare in sinergia con loro in tutti i numerosi casi in cui le relative competenze ed interessi si intersecano, è necessario elaborare una idonea strategia.

Al fine di condividere prima di tutto con il personale dell’ufficio la posizione del nostro ufficio all’interno del “Sistema scolastico nazionale” e del sottosistema provinciale il Dirigente, in riunione plenaria, ha parlato della organizzazione come sistema, del macroambiente, dell’ambiente operativo, dell’ambiente interno (concetti ripresi nel documento “Il piano ...” già citato, al quale si rinvia) per evidenziare le variabili che influenzano la nostra amministrazione ed influiscono sulla organizzazione.

Per identificare le politiche pubbliche (in ambito provinciale) che incidono sull’organizzazione si parte dalle funzioni attribuite all’Ufficio e rintracciando, tra le competenze degli altri attori locali e gli interessi degli stakeholders, le convergenze possibili. Il sottosistema scolastico provinciale è molto complesso per il rilevante numero di attori che hanno interesse nel buon andamento della scuola e nella più ampia possibilità che essa abbia di conseguire la sua mission. Su tutti gli argomenti di interesse comune, dopo

approcci informali ed intese seguono in genere opportuni accordi siglati dai vertici delle organizzazioni interessate. Le relazioni sono mantenute in modo regolare e continuo e sono molti i momenti di verifica e di elaborazione di nuove strategie. A titolo di esempio si cita l’attività sull’“orientamento informativo” che vede in prima linea la Provincia con una rilevante e riconosciuta partecipazione dell’Ufficio scolastico provinciale in particolar modo nella organizzazione di “Orient@”. L’Ufficio è stato presente anche con un proprio stand e con la partecipazione attiva in molti incontri durante le giornate della manifestazione tenutasi nel “salone delle Fiere” di Longarone. Dopo la conclusione dell’edizione dell’anno scorso la Provincia ha proceduto, insieme all’USP, ai Dirigenti scolastici ed ad altri partners, a riconsiderare l’evento a valutarne i lati positivi e gli aspetti da migliorare ed a rilanciare l’evento che nella edizione del 2007 ha ottenuto un consistente successo per la presenza di scuole, alunni e, fatto molto importante, per la numerosa presenza di famiglie. L’impegno dell’Ufficio nelle problematiche relative all’orientamento va oltre la partecipazione ad Orient@, ma si estende anche alla sensibilizzazione dei docenti, al maggior coinvolgimento delle famiglie, alla attenzione verso gli alunni diversamente abili. Per conseguire questi fini l’Ufficio ha attivato partnerships con la Provincia di Belluno, con l’Assessorato alle politiche del lavoro, con il FoPAGS (Forum provinciale delle associazioni dei genitori) e le reti di scuole. Per un approfondimento si rimanda ai Quaderni dove sono esplicitati gli obiettivi, i risultati, le risorse etc., si segnala anche la pubblicazione già citata, curata dalla Direzione regionale.

Uno dei compiti dell’USP, certamente fra i più impegnativi, è ricercare collaborazioni, interlocuzioni, accordi con Enti, Soggetti ed Organismi coinvolti ed interessati nel settore Istruzione e Formazione, compito che esplicitamente previsto dal regolamento attuale è riconfermato dal regolamento di prossima attuazione, non con una indicazione esplicita e puntuale ma come principio che influenza tutti i compiti dell’Ufficio dove sono assolutamente necessarie collaborazioni, interlocuzioni, accordi. Per questo è importante mantenere sempre attive le relazioni con loro anche al di là delle occasioni istituzionali e formali e ricercare consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici facendo conoscere le attività dell’Ufficio attraverso i suoi documenti, attraverso il Sito Web e, fra breve attraverso una iniziativa in costruzione denominata “InChiaro”, pubblicazione sul web in tema di semplificazione e comprensibilità delle azioni e degli atti della amministrazione in modo informale ed al di fuori dei “codici di linguaggio amministrativi”.

Per una più completa disamina si rimanda ai “Quaderni “Criterio 2 : Politiche e strategie

Sottocriterio 2.1

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

La logica PDCA (Plan Do Check Act) si può dire che ormai sta entrando sempre di più nelle modalità organizzative dell’Ufficio scolastico provinciale di Belluno, dalla gestione della programmazione del

cambiamento alla costruzione dei processi e delle singole attività. Questa logica inserita lentamente nell'organizzazione, all'inizio partendo dalla fase Check, ha trovato ultimamente una più compiuta realizzazione, come si può constatare, ad esempio, nell'ambito della gestione delle graduatorie permanenti. Ultimamente, per agevolare la definitiva introduzione del PDCA e della analisi SWOT, il Dirigente ha preparato una serie di incontri durante i quali, con il supporto di numerose slides viene illustrato il ciclo costruendolo sulla base dei processi e delle attività dell'Ufficio. Si rimanda al documento "Il processo di miglioramento".

La lentezza dell'introduzione in particolare della pianificazione, trova la sua ragione nella necessità di una graduale abitudine a una pratica che ad un primo impatto può sembrare una perdita di tempo.

Seguendo questa logica i processi sono costruiti e modificati tenendo conto del tipo di pubblico a cui sono rivolti o su cui esplicano i propri effetti. Per questo il pubblico viene individuato in relazione ad ogni processo ed ad ogni progetto, vengono raccolte le informazioni importanti e analizzati i bisogni e le aspettative. La analisi del contesto è in molti casi molto accurata come anche quella sui punti di forza e di debolezza. Vengono individuati gli obiettivi operativi allineati con quelli strategici, gli strumenti e la tempistica. A titolo di esempio si cita il progetto "Lettura pensata" ed al progetto "Come ti salvo l'acqua" o allo "Sportello di ascolto per il disagio". Per una disamina più approfondita si rimanda alla relativa documentazione e per quanto attiene allo sportello d'ascolto anche all'opuscolo elaborato dall'Ufficio e distribuito in tutte le scuole oltre che scaricabile dal Sito Web istituzionale.

Il pubblico di riferimento è sempre alla base delle decisioni organizzative dell'Ufficio, i bisogni sono sempre ascoltati e le azioni sono all'occorrenza modificate. Un altro esempio si può trovare nella gestione delle nomine a Tempo indeterminato e determinato del personale della scuola del passato anno scolastiche. L'osservazione delle modalità con cui avvenivano le citate operazioni e l'ascolto del personale con appositi questionari ha condotto ad un immediato mutamento dell'organizzazione e alla creazione del "Decalogo per instaurare corrette relazioni e i diritti del personale convocato per le nomine", integralmente riportato nel "Quaderno 4" al quale si rimanda. I successivi questionari somministrati successivamente agli interventi modificativi hanno evidenziato un livello di gradimento nettamente superiore a quello rilevato precedentemente. Successivamente alla conclusione delle operazioni ed all'esame dei questionari le operazioni sono state riviste per individuare ulteriori azioni di miglioramento, insieme alle OO.SS. della scuola ed ai Dirigenti Scolastici.

Sottocriterio 2.2

Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie, tenendo in considerazione i bisogni dei portatori d'interesse e le risorse disponibili.

Le performance dell'organizzazione sono misurate costantemente in molti casi ed in vari modi. Si è già

fatto cenno al programma per il monitoraggio delle attività e delle ore impiegate per ognuna di esse. La rilevazione avviene ogni mese e la possibilità di ottenere report di vario tipo senza la necessità di ulteriori lavorazioni per ottenerli rende agevole reperire dati utili per successive decisioni e modifiche. Si è già fatto cenno ai vari sportelli on-line ed al programma per la gestione del Front-Office che permettono il monitoraggio, anche in questo caso senza bisogno di ulteriori lavorazioni, dei tempi di risposta oltre che della qualità e precisione delle risposte date. L'ufficio ha sviluppato altri prodotti per la misurazione delle performance e più in generale per rendere più agevole il controllo di gestione; si cita per esempio il programma per il monitoraggio delle attività economico-finanziarie ed ancora il programma, anche questo elaborato dall'Ufficio, utilizzato dalla Segreteria di conciliazione che permette il monitoraggio delle attività e nel contempo elabora il previsto registro, la sua utilità si dimostra anche nella possibilità di tener traccia di tutti i passaggi relativi ad ogni controversia e della possibilità di ricerche per nominativi, per n° di repertorio, per anno etc. Anche in questo caso i report sono automatici e danno informazioni sul numero di pratiche, sulla tipologia di personale, sulla tipologia di atti impugnati, sul numero delle controversie conciliate etc. Infine sono costantemente monitorate le spese, in particolare quelle postali e telefoniche e la gestione degli arretrati.

Ma le performance sono monitorate anche attraverso questionari somministrati periodicamente, sia con modelli cartacei distribuiti dall'URP sia attraverso moduli elettronici on-line. Una delle valutazioni a cui teniamo particolarmente è fatta dai Dirigenti scolastici. In occasione delle conferenze di servizio viene somministrato ai Dirigenti un brevissimo questionario con solo 5 domande su i temi più rilevanti ed di immediato nelle relazioni con le scuole. Con il questionario si chiede ai Dirigenti di esprimere un giudizio:

Molto negativo	Negativo	Nè neg. nè pos.	Positivo	Molto positivo
----------------	----------	-----------------	----------	----------------

Sulle seguenti aree :

<i>Supporto alle scuole</i>	<i>Trasparenza</i>	<i>Comportamento del personale</i>	<i>Qualità delle informazioni</i>	<i>Qualità e completezza del sito</i>
-----------------------------	--------------------	------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------

Per una analisi dei risultati si rimanda al relativo criterio e per un approfondimento maggiore alla relativa documentazione. Qui basterà citare che quest'anno abbiamo operato un confronto con i risultati ottenuti dall'Ufficio scolastico provinciale di Venezia che ha da poco iniziato una sistematica revisione delle politiche e delle strategie L'USP di Venezia ha ottenuto, tra giudizio "molto positivo e positivo" il 48,7%; l'USP di Belluno ha ottenuto l'80%. Nella rilevazione del 2005 aveva ottenuto il 53,9% fra positivo e molto positivo.

Al giudizio del personale non si è sottratto il Dirigente dell'Ufficio. A tutti è stato somministrato un questionario che chiedeva un giudizio in particolare su alcune aree come la capacità d'ascolto, le competenze organizzative la conoscenza della normativa di nostro interesse, la conoscenza della nostra amministrazione

etc. Per i risultati si rimanda al relativo sottocriterio ed alla relativa documentazione. Qui basti dire che lo stesso questionario è stato somministrato al personale dell'Ufficio scolastico provinciale di Belluno ed a quello di Venezia, diretto anche quest'ultimo dal nostro Dirigente.

Sottocriterio 2.3

Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.

La definizione di accordi per l'attuazione delle strategie viene attuata a vari livelli, le direttive di massima del Dirigente emanate in seguito ad accordi con i responsabili e le priorità con gli stessi stabilite, rappresentano il canovaccio per le successive elaborazioni all'interno dei gruppi. Le modalità operative, i tempi e le strutture vengono stabiliti in seguito ad apposite riunioni. L'esempio più evidente al quale si rimanda è quello relativo alla gestione delle graduatorie ad esaurimento e dei movimenti, ma ciò riguarda tutta l'organizzazione. Sono stati infatti mappati e descritti un gran numero di processi e per ognuno di essi si stanno elaborando piani di miglioramento ed anche piani di comunicazione.

Il dirigente ha sempre spinto il personale ad organizzare il proprio lavoro pianificando le attività di propria competenza per conseguire gli obiettivi operativi concordati ed in linea con le strategie. Le strategie, gli obiettivi, i compiti, i piani vengono diffusi in vario modo sia all'interno che all'esterno, attraverso i citati Quaderni, le relazioni periodiche, i siti internet dell'organizzazione, il sito interno INTRAWEB, la Bacheca fisica del personale.

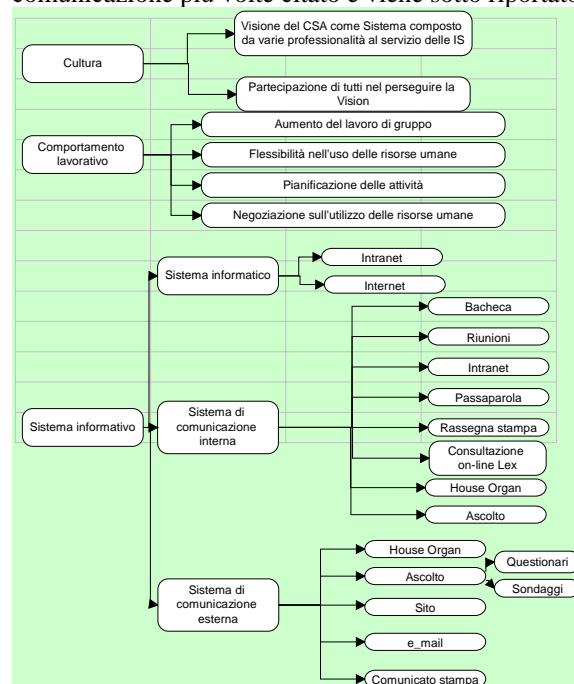
In relazione al coinvolgimento dei portatori d'interesse forse è il caso di citare un sistema di comunicazione residente sul Sito di lavoro (protetto da password per l'accesso agli autorizzati) che riguarda i rapporti con le Organizzazioni sindacali della scuola e del comparto ministeri. Tale sistema non sostituisce quelli tradizionali ma si aggiunge ad essi. Esso permette la conservazione di tutte le informative, i verbali ed i documenti che interessano i Sindacati, permette l'annotazione di commenti, la pianificazione delle riunioni etc. Questo strumento è stato prima lanciato per le OOSS della provincia di Venezia, è disponibile anche per le OOSS di Belluno, ma alla data attuale non è stato ancora illustrato e reso attivo per diverse considerazioni. L'attivazione è comunque in programma, in via sperimentale, entro il mese di febbraio del prossimo anno. Lo scopo principale, per Belluno, è quello di incentivare un maggior coinvolgimento delle OO.SS provinciali.

Sottocriterio 2.4

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

Molte energie e tempo sono state spese, prima dal Dirigente e poi dai responsabili per cambiare la cultura e l'organizzazione dell'Ufficio, in effetti il processo è iniziato già alla fine del 2002, con il disegno di una nuova struttura come è stato indicato nella presentazione, ad essa si rimanda ed ai documenti

richiamati per ricostruire il complesso lavoro compiuto in questi anni dal Dirigente, dai responsabili ed in particolare dai componenti del nucleo per la gestione della qualità. Il lavoro non si è esaurito solo nella emanazione di atti di modifica della struttura ma principalmente si è fondato sulla continua comunicazione dei fondamenti della TQM, e delle modalità operative più attuali; sulla necessità di partire dai bisogni del pubblico, sulla necessità di utilizzo di tutte le opportunità messe a disposizione dalla tecnologia; sulla necessità di acquisire una cultura del risultato, della raccolta dei dati, della documentazione e conservazione ragionata degli stessi. La schema di riferimento per un percorso destinato ad influire sulla cultura, sul comportamento organizzativo, e sul sistema informativo è contenuto nella prima relazione del Dirigente alla quale si rimanda; questo schema di riferimento è contenuto anche nel Piano di comunicazione più volte citato e viene sotto riportato



Quella relazione è servita come canovaccio per la creazione successiva dei Quaderni, ed è servita anche per rafforzare l'idea della necessità del dar conto in modo chiaro e trasparente a tutti delle attività dell'Ufficio.

Al fine di rafforzare lo sviluppo di questa nuova cultura abbiamo fatto ricorso nel modo più ampio che ci era permesso alla formazione. Molte attività di formazione sono state realizzate in ambito provinciale con le risorse che la Direzione Regionale ci ha messo a disposizione, dopo ampia discussione con il personale sulla scelta dei corsi più significativi per una crescita personale e professionale in linea con le strategie dell'organizzazione. Degno di nota è la volontà del personale di ricevere una formazione adeguata in relazione alla "semplificazione del linguaggio amministrativo". La richiesta dei fondi necessari fu fatta alla Direzione Regionale nel 2005 ma la scarsità delle risorse ed altre priorità non resero possibile l'erogazione della somma necessaria. Il corso in questione sarà realizzato all'inizio del 2008 in seguito alla decisione della Direzione regionale di assegnare

una somma per corsi che si intendono attivare in ambito provinciale. Su input del Dirigente già l'Ufficio ha iniziato ad utilizzare un diverso modello di atto amministrativo, del quale si è accennato e che ribalta la vecchia logica di comunicazione diretta più alla perfezione formale ed a rendere gli atti inattaccabili che alla leggibilità e comprensibilità dell'atto dal destinatario di esso. La nuova modalità costringe anche il personale ad un più accurato esame dell'atto prima della sua emanazione, dovendo infatti non solo citare le norme di riferimento (che vengono ora inserite nelle note), ma dovendo spiegarne brevemente il contenuto. L'atto si apre con la definizione dell'oggetto ed immediatamente dopo della decisione e poi della motivazione, in modo da rispondere alle esigenze del destinatario dell'atto.

Tutti i cambiamenti interni vengono costantemente monitorati e diffusi. Grande attenzione viene prestata alla domanda esterna di modernizzazione e di innovazione. Ad esempio nella fase organizzativa delle Conferenze di servizio con i Dirigenti scolastici, viene sondata la loro richiesta in ordine a qualsiasi aspetto ritengano di dover approfondire, se necessario vengono chiamati referenti esterni. I Dirigenti possono preparare anche loro interventi in ordine ai temi trattati. Ultimamente è stato nostro ospite l'avv. Capaldo della Avvocatura dello Stato di Trieste che ha relazionato su un tema molto sentito in questo periodo.

Critério 3 : Personale

Sottocriterio 3.1

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

La politica di gestione delle risorse umane dell'USP è stata improntata dall'inizio sul rispetto del personale dal punto di vista umano e professionale e sull'empatia, sulla capacità di percepire i bisogni, di immedesimarsi e di anticipare le richieste. Sul rispetto sono stati costruiti i principi, comunicati ripetutamente in ogni occasione di riunione e che sono:

- 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.

Le risorse umane dell'USP, in seguito agli ultimi pensionamenti sono ridotte a 20. Non si prevedono sostituzioni per cui il carico di lavoro per il prossimo anno sarà un problema da risolvere con una migliore organizzazione e pianificazione delle attività. Già abbiamo provveduto ad assegnare le attività più importanti e gradualmente, entro la fine dell'anno, sarà

effettuata la totale redistribuzione dei compiti ed il passaggio delle consegne. L'Ufficio ha subito in questo anno, come si è accennato, un pesante ridimensionamento delle risorse utilizzate nell'ambito degli Interventi Educativi, per effetto della eliminazione dei posti su progetto. Nonostante ciò alcuni docenti hanno continuato la collaborazione intrapresa con l'ufficio utilizzando il loro tempo libero. Come ad esempio il caso del referente del progetto "Lettura pensata".

Ciò è senz'altro un segnale del forte clima positivo generato nell'Ufficio, anche tra il personale amministrativo e il personale docente. Questo è uno dei principi su cui si basa la gestione delle risorse umane, come è stato prima detto, ed era uno degli obiettivi da raggiungere per creare una squadra.

Per l'area amministrativa gli ultimi pensionamenti di cui si è detto non sono un evento straordinario, da anni assistiamo ad un progressivo calo in quanto la pianta organica ne prevede 43 ed invece attualmente sono 20. Nel settore Interventi Educativi restano le due unità selezionate dalla Direzione Regionale, che ora si vedono sobbarcate di altre numerose e complesse incombenze.

I due filoni principali di sviluppo delle competenze delle risorse umane dell'USP hanno riguardato le nuove tecnologie informatiche della comunicazione ed i 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. Periodicamente con appositi questionari viene 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. Attraverso questionari ma anche con interviste ed informalmente viene dato ascolto al personale e viene data risposta ad ogni esigenza espressa. Le assenze del Dirigente dovute alla circostanza di dirigere anche l'USP di Venezia, vengono bilanciate con la possibilità continua di essere contattato sul cellulare di servizio; le comunicazioni più attive avvengono comunque tramite il "Sito di Lavoro". Quest'ultimo permette non solo comunicazioni ma anche lo scambio di documenti e la loro approvazione in remoto, oltre che la possibilità di lavorare contemporaneamente sullo stesso documento.

Sottocriterio 3.2

Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli 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 USP.

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 e prossimamente la semplificazione del linguaggio amministrativo.

Il nostro Ufficio non può avere un piano generale di formazione in quanto questo è stabilito dal Ministero e dalla Direzione Regionale. Il personale, di comune accordo ed insieme al Dirigente stabilisce le priorità nel ventaglio di corsi proposti. Questo avviene sempre bilanciando i desideri del personale con le esigenze di formazione dell'organizzazione. Come è stato detto, quando si ha la disponibilità per gestire corsi autonomamente, vengono applicati gli stessi principi. Per rendere operative e sviluppare tutte le potenzialità insite nella tecnologia di cui si è dotato l'Ufficio, è stata data sempre grande importanza anche alla formazione informatica.

Con il questionario di autopercezione delle proprie competenze informatiche svolto nel 2005, oltre a ricavare utili informazioni sulle competenze presenti fra gli operatori, si è cercato di assumere informazioni sui desiderata individuali, e da quel questionario si è partiti per realizzare corsi che soddisfacessero le esigenze di tutti e dell'amministrazione.

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, mappatura e descrizione dei processi), 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 USP (es. gruppo Belluno-Venezia per la descrizione e mappatura del processo inerente la disciplina ed il contenzioso). Incontri tra i due uffici avvengono talvolta anche utilizzando la videoconferenza. Attualmente siamo in attesa del via libera, da parte del Direttore regionale, alla realizzazione di una proposta del Dirigente che riguarda la gestione a livello regionale dell'arretrato relativo a pratiche di pensione e ricostruzione di carriera, utilizzando il personale di tutti gli Uffici provinciali. Questo potrà contribuire ad una rapida definizione delle pratiche giacenti e darà la possibilità di liberare risorse da impiegare nelle attività per le quali è necessario utilizzare più personale oltre che a permettere uno scambio di informazioni e conoscenze così da uniformare i comportamenti nella regione.

Nei casi in cui arriva nuovo personale (personale della scuola utilizzato in sostituzione di altro personale scolastico che rientra in sede, docenti selezionati dalla Direzione regionale ed utilizzati nell'USP, o tirocinanti o stagisti), viene fornito aiuto e sostegno dal personale

più esperto, il personale può anche contare sul Manuale di cui si è fatto cenno ed a cui si rimanda per una disamina più completa.

Anche se non esiste una mappa delle competenze necessarie per l'organizzazione, nelle riunioni del personale e con i rappresentanti sindacali abbiamo sempre discusso sulle aree da rinforzare e la scelta del tipo di formazione necessaria è sempre avvenuta in questa ottica. Le competenze da rinforzare sono state ritenute, di comune accordo:

- quelle relative alle conoscenze informatiche in vista della continua evoluzione prevista,
- quelle relative alle capacità relazionali in considerazione della importanza che viene data al pubblico e nell'ottica di realizzare le sue aspettative e riuscire anche ad anticipare i suoi desideri,
- quelle relative a produrre atti più leggibili ed utilizzare un linguaggio comprensibile da tutti.

L'obiettivo di rendere tutti in grado di operare utilizzando le applicazioni messe a disposizione è stato raggiunto. Ad esempio (uno dei tanti) la pubblicazione delle notizie sul sito non avviene più ad opera di un solo operatore ma ogni impiegato, dalla sua postazione di lavoro, inserisce nel sito le notizie ed i documenti di propria competenza. L'aumento delle capacità relazionali viene misurato attraverso appositi questionari ed attraverso i giudizi che vengono dati attraverso l'apposito modulo sul nostro Sito Web.

Il piano per rendere più chiara e trasparente l'amministrazione anche negli atti e documenti che produce, è appena partito. Le modalità di misurazione saranno stabilite in un prossimo incontro con il personale e i rappresentanti sindacali. E' da sottolineare che subito dopo la prima sommatoria informazione sulla "semplificazione" e prima del rilascio di una direttiva interna, alcuni impiegati si sono subito cimentati nel confezionare gli atti secondo questa nuova logica con risultati eccellenti in termini di chiarezza, leggibilità e comprensibilità.

Sottocriterio 3.3

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

La cultura del dialogo e della comunicazione aperta dovrebbe essere ormai cosa acquisita, soggetta anch'essa a verifiche e miglioramento negli strumenti e nelle modalità ma certamente acquisita. Se ne è avuto sempre molta cura e sempre in tutte le occasioni di colloqui con il personale formali o informali, su temi riguardanti l'organizzazione o più in particolare sulla responsabilizzazione del personale, si è trasmesso il messaggio che l'informazione non deve essere considerata una risorsa privata ma un punto di forza dell'organizzazione stessa.

I primi approcci a questo sono rintracciabili nella relazione del Dirigente 2002/2003 che conteneva anche l'indicazione di implementarne la diffusione presso tutto il personale, anche attraverso il passaparola. Questo è un sistema di comunicazione orizzontale estremamente utile. Dell'importanza della comunicazione se ne è sempre parlato e discusso e la

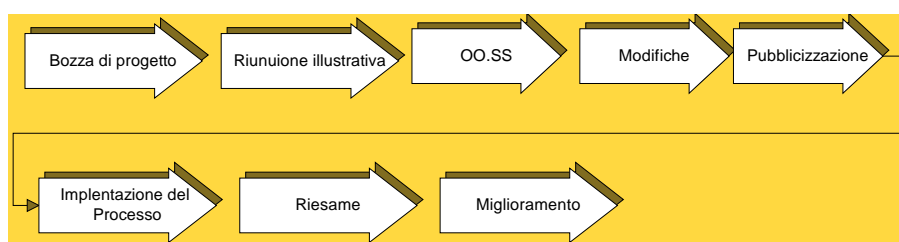
sua trattazione ha trovato anche momenti maggiormente strutturati come nel piano di comunicazione più volte citato e nelle slides a sostegno della discussione sul processo di cambiamento.

Parimenti il lavoro di gruppo è stato sempre incoraggiato, ai gruppi, istituiti formalmente con atto del Dirigente, vengono impartite le direttive di massima e con i membri vengono condivisi gli obiettivi e le modalità di misurazione e gli indicatori. La negoziazione dei dettagli e delle modalità operative vengono fissate dai membri del gruppo con i responsabili e con i coordinatori.

I gruppi sono l'ambiente ideale per uno sviluppo proattivo delle professionalità (con le Organizzazioni sindacali si è convenuto di premiare il personale che

dimostra in modo più spiccato questa capacità) All'interno si sviluppano modalità di brainstorming utili allo sviluppo di idee ed alla raccolta di utili suggerimenti. La partecipazione e la possibilità di esprimere le proprie idee avviene in molti modi.

Dopo aver tracciato nelle linee generali un progetto di processo, elaborato dai responsabili della qualità insieme ai responsabili dei procedimenti interessati, esso viene illustrato a tutto il personale e sottoposto ai rappresentanti sindacali. Ad esempio il processo relativo alla gestione degli organici e delle disponibilità dei posti per le nomine, costruito per coinvolgere in particolare le scuole e chiarire con loro le rispettive competenze e adempimenti in modo tale che la



complessa mole di operazioni possa svolgersi in modo corretto, è stato discusso con le RSU e le organizzazioni del comparto ministeri e in un secondo incontro anche con le Organizzazioni sindacali della scuola. Una volta costruito il processo è stato illustrato ai Dirigenti scolastici ed ai loro Direttori dei Servizi generali ed amministrativi e sono state raccolte le proposte di miglioramento. Il processo verrà preso in esame nuovamente prima di iniziare la determinazione dell'organico 2007/08. Tutti i processi costruiti hanno seguito lo stesso iter e quelli che hanno un immediato impatto nelle scuole sono stati pubblicati nel "Quaderno 4" A questo ed alla raccolta dei processi si rimanda per una disamina più approfondita.

A tutto il personale viene sempre garantita la possibilità di dare giudizi sulla leadership in genere ed anche direttamente sul Dirigente. Come già è stato detto, è stato somministrato un questionario diretto ad ottenere un giudizio sulle capacità del Dirigente nell'organizzazione e controllo della struttura, sulle sue capacità di leadership, sulla gestione delle risorse umane, sulle sue conoscenze specifiche della Amministrazione e della normativa del settore. I risultati hanno evidenziato un dato molto importante sottolineato dai "Non so". Parte del personale non era in grado di esprimere un giudizio segno che non aveva avuto l'opportunità di contatti con il Dirigente. Questo dato ha portato ad una riflessione ed alla necessità di maggior comprensione del fenomeno per cambiare strategia ed avvicinare i dipendenti ed ascoltare maggiormente i loro bisogni e le loro aspettative.

Criteria 4: Partnership e risorse

Sottocriterio 4.1.

Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave.

Nell'ambito delle proprie funzioni l'USP ha delle competenze chiaramente definite anche per quel che

riguarda ricerca collaborazioni, interlocuzioni raccordi con Enti, Soggetti ed Organismi coinvolti ed interessati nel settore Istruzione e Formazione e da qui la necessità di instaurare partnership con altre amministrazioni (vedi anche sottocriterio 4.2).

Per quanto riguarda la parte relativa agli Interventi Educativi l'USP, oltre a rispondere alle iniziative istituzionali su input del MPI e dell'USR, riesce a rispondere alle esigenze espresse dal territorio organizzando progetti e iniziative di varia natura.

Il partner chiave è sicuramente l'Amministrazione Provinciale con la quale numerosi e importanti sono i rapporti di collaborazione, sia suggeriti dalla normativa, sia realizzati autonomamente. Altro partner che si è rivelato importante durante l'anno trascorso è sicuramente la Prefettura di Belluno con la quale è stato allacciato uno stretto rapporto dovuto al fatto che viene riconosciuto a questo USP il merito di saper coordinare attività che vedono coinvolti molti attori che sono interessati al mondo della scuola.

La necessità di partnership viene definita attraverso le competenze specifiche definite nei progetti o attraverso l'individuazione di organismi, strutture o privati che possono essere interessati alla partecipazione e al finanziamento delle attività.

I possibili partner vengono ricercati attraverso relazioni istituzionali, contatti e conoscenze.

Gli accordi di partnership vengono definiti in incontri preliminari o tavoli di lavoro in cui ciascun attore evidenzia le proprie esigenze.

Poiché le iniziative di partnership si concretizzano in genere attraverso: organizzazione di eventi, organizzazione di percorsi didattici, organizzazione di competizioni a tema, vengono valutati la maggior partecipazione negli anni, il grado di soddisfazione espresso, la rassegna stampa ad evento avvenuto e le possibili successive richieste di reiterare l'attività.

La riunione conclusiva di valutazione per migliorare il processo permette di analizzare i risultati delle partnership. (Es.: Orienta 2007)

Le responsabilità e il coordinamento vengono definite al momento della stesura dell'accordo o protocollo d'intesa.

Alcuni esempi di collaborazioni effettuate e ancora in corso:

- Orient@ 2007 – Salone provinciale dell'orientamento scolastico.

- Accordo USP-PROVINCIA – CONI

- Comitato Provinciale valorizzazione cultura della Repubblica (con Prefettura, IULM, Enti Locali, Camera di Commercio, Comitati e Associazioni varie) per lo studio e la progettazione di eventi finalizzati alla diffusione dei principali eventi storici legati alla storia della repubblica e destinati a far crescere nella popolazione un maggior senso civico.

- Lettura Pensata – Per promuovere nei ragazzi il piacere della lettura

- Accordo USP Associazioni Volontariato (AV) - Per la promozione del volontariato giovanile finalizzato all'educazione alla convivenza civile

- Protocollo d'intesa USP – LILT - Per la divulgazione di una corretta forma di vita ai fini della prevenzione dei tumori

- RESAS Rete Scuole e Agenzie per la Sicurezza – Per permettere alle Scuole un adempimento più consapevole agli obblighi di cui al D.L.gs 626/94.

- Sportello di ascolto, punto di ascolto per il disagio giovanile, (vedi Quaderno 4, Opuscolo illustrativo, sito web voce "disagio" Protocollo di Intesa USP-Procura della R. ASL), azioni coordinate USP, Prefettura, Procura della Repubblica, ASL, Provincia

In base all'esame congiunto effettuato secondo la logica del PDCA gli approcci vengono consolidati nel caso in cui si sia riscontrato da parte di tutti la validità degli stessi oppure vengono modificati nel caso in cui, durante la valutazione per il miglioramento, se ne riscontrano la necessità (esempio Progetto Lettura Pensata con il continuo evolversi del progetto, Orienta2007, ecc.)

Sottocriterio 4.2

Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

L'organizzazione utilizza i seguenti canali per la comunicazione a due vie con i propri clienti/utenti: conferenze di servizio, tavoli congiunti di lavoro, esame dei reclami presentati in qualsiasi forma (per esempio su Web vedi sottocriterio 6.2 questionario di gradimento), Il tuo giudizio, Forum, Faq, ecc., segnalazioni per le vie brevi di problemi da parte di clienti/utenti o portatori di interesse, fatti eclatanti che riportano l'attenzione dell'opinione pubblica su argomenti che possono interessare l'azione educativa della scuola. I clienti che utilizzano il servizio via web sono informati sul nominativo dell'impiegato responsabile del procedimento con cui entrano in contatto. Si supportano, inoltre, le rappresentanze dei cittadini, incoraggiandole attivamente ad organizzarsi e offrendo spazi di visibilità per esempio il FOPAGS trova visibilità ed un'area di lavoro riservata nel Sito.

Analogo spazio trova la Consulta Provinciale degli studenti. L'USP, per un migliore ascolto, organizza conferenze di servizio con i DD.SS. e con i DSGA, incontri con le OO.SS., ha in funzione lo sportello URP con apertura quotidiana, il sito Web per le scuole e per gli utenti e per dare una chiara trasparenza e visibilità spazi per la consultazione in presenza di documenti e graduatorie.

Le motivazioni per cui l'USP ha scelto questo approccio è dovuto alla necessità di strutturare l'ascolto in modo più rapido e con logiche di sistema. La nuova organizzazione si è resa necessaria per far fronte alle minori risorse umane a disposizione e le scadenze sempre più ravvicinate (esempio: Riduzione contatti telefonici nelle ore di chiusura URP salvo urgenze).

Per l'esame delle problematiche emerse durante l'apertura dell'URP è in funzione un programma di Front Office che permette di rilevare il numero e le tipologie di informazioni richieste e i tempi di evasione delle stesse.

La trasparenza dell'organizzazione è diventato un punto d'onore. Non solo utilizzando il sito web, molto articolato e aggiornatissimo, ma anche attraverso la pubblicazione di rapporti (i più importanti sono i Quaderni). Molto utilizzate anche le conferenze stampa (vedi rassegna stampa) e interviste e servizi su televisioni locali (l'Ufficio conserva copia su nastro dei più significativi)

Alcuni esempi di approcci istituiti in seguito all'ascolto dei clienti/utenti:

- da esigenze riscontrate nei rapporti con i clienti/utenti si è ritenuto di instaurare una collaborazione con la RPS per elaborare un manuale che raccoglie tutte le procedure delegate alle II.SS. con breve descrizione di normativa di riferimento e check-list di documentazione di accompagnamento per la trasmissione degli atti agli organi di controllo.
- Per agevolare la raccolta dei questionari/reclami sono state posizionate in ogni piano dell'Ufficio delle apposite cassette. Si procederà in futuro (gennaio 2008) a valutare se l'approccio è risultato efficace misurando la percentuale dei questionari consegnati rapportandoli alla percentuale delle precedenti rilevazioni.
- Dall'esame del primo questionario somministrato ai docenti durante le operazioni di nomina per l'anno scolastico 2007/08 è emersa chiara la necessità di riorganizzare il servizio, cosa che è stata fatta immediatamente e che ha generato la creazione del "decalogo per instaurare corrette relazioni, i diritti del personale convocato per le nomine". Esso contiene le modalità organizzative e vari servizi per i docenti e le organizzazioni sindacali presenti alle operazioni di nomina (Vedi relativa circolare del Dirigente riportata anche in "Quaderno 4", pag.4).
- E' stato creato un nuovo spazio sul sito, in seguito a segnalazioni di docenti, per una consultazione delle classi di concorso presenti in ogni scuola. (Vedi sito web principale)

Sottocriterio 4.3

Gestire 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 al fine di investire eventuali risorse disponibili in nuova tecnologia. Questa programmazione finanziaria permette a questo USP di restare al passo con le novità del settore e di sostituire l'hardware che nel frattempo richiede la sostituzione e/o l'adeguamento tecnologico per l'utilizzo massiccio dello stesso (es. server e unità backup)

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 USP. 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 "Serva" per il controllo mensile delle "Attività" e delle "Spese".

La sezione relativa alle spese contiene:

Spese telefoniche

Spese postali

Fotocopie

Spese telegrafiche

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

Nel 2006 è stata 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 "Quaderno 4" 2006). Nel 2007 è stato variato il contratto per la telefonia fissa aderendo alla nuova convenzione **CONSIP** passando da Telecom a Wind.

La riduzione delle spese telefoniche viene effettuata anche attraverso un attento esame dei tabulati telefonici dei tempi delle chiamate e della tipologia delle stesse. Periodicamente la dirigenza effettua una riunione con tutto il personale al fine di richiamare l'attenzione di tutti sulla necessità di effettuare comunicazioni con i clienti/utenti attraverso modalità che comportano spese minori (es.: e-mail, faq, sportello elettronico, ecc.). Una Pianificazione finanziaria viene effettuata al momento della stesura dei progetti relativi a:

formazione del personale amministrativo;

formazione personale docente e ATA della scuola;

protocolli di intesa e accordi;

progetti di valenza didattica e/o culturale.

Questa programmazione finanziaria è frutto di una grande flessibilità nel reperimento delle risorse con il conseguente adeguamento del progetto stesso in base alle risorse finanziarie reperite sia pubbliche che private.

La revisione o la conferma dei progetti viene effettuata attraverso una valutazione degli stessi in riunioni effettuate dai gruppi di lavoro con i responsabili prima della diffusione del progetto.

Alcuni esempi di report si possono trovare nel criterio 9.2.

Sottocriterio 4.4

Gestire le informazioni e 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 occulta quelle più importanti. Per questo motivo l'USP sta puntando molto sul sito web come strumento di comunicazione con le scuole.

La creazione del portale Provinciale delle scuole contribuisce 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 alle 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. A tal fine sono stati elaborati e diffusi in conferenza di servizio e sul Quaderno 4 i processi di lavoro che coinvolgono maggiormente le II.SS. evidenziando le attività inerenti ciascun attore e i tempi di realizzazione. E' in via di conclusione anche l'elaborazione, in collaborazione con la RPS di Belluno, di un manuale che raccoglie tutte le procedure delegate alle II.SS. con breve descrizione di normativa di riferimento e check-list di documentazione di accompagnamento per la trasmissione degli atti agli organi di controllo.

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. L'USP 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. Molta cura viene posta affinché il personale acquisisca un nuovo linguaggio non burocratico. A tal proposito è stata istituita sulla Intranet di Belluno una cartella con tutte le indicazioni per la produzione di atti più facilmente comprensibili da parte dell'utenza. 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 sul Quaderno 4, 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 dell'USP si espande nei livelli successivi con articolazioni ragionate. Tale organizzazione permette uno sviluppo del sito ed implementazioni di ulteriori aree senza più intervenire sulla struttura. Sono stati effettuati notevoli miglioramenti nel 2007 ad esempio l'accessibilità del sito, in tutte le sue pagine, adeguato alla cosiddetta legge Stanca.

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, ecc.)

Dal 2006 è stata attivata un'area che permette scambi di comunicazioni immediate fra il Dirigente e i DD.SS. delle province di BL e VE che ha preso il nome di "Area Riservata DS". Esso è stato presentato insieme alla proposta di rielaborazione del Sito nel corso di una riunione entro il mese di aprile 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 pertanto suddiviso 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 poi, 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 dell'USP, uno sportello elettronico, un gestore di news, un gestore di faq, un forum, un modulo per la richiesta del calcolo dell'anzianità di servizio ai fini pensionistici. E' appena stata attivata un'area riservata a carattere regionale per la segnalazione di eventi di carattere generale che permette di organizzare eventi e riunioni in giornate in cui gli interessati non sono già occupati. 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 dell' USP.

All'interno dell'indirizzo

<http://www.istruzioneelluno.eu> nell'anno 2007 sono state più di 165.905 le pagine viste, con una media di più di più di 422 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 distribuzione delle visite a seconda delle diverse ore della giornata, le pagine più richieste.

Un ultimo approccio da indicare riguarda il piano di comunicazione, riportato in dettaglio nella relazione 2002/2003 e più volte discusso con i responsabili ed in riunioni plenarie del personale. E' stato elaborato ora un nuovo piano di comunicazione che sarà discusso nella prossima riunione plenaria con il personale dell'Ufficio.

Per la maggior conoscenza delle regole e normative interne di questo USP è stato elaborato il Vademecum del dipendente che costituisce il Manuale di Benvenuto per coloro che prestano la loro attività lavorativa per la prima volta all'USP di Belluno e che è un pratico strumento di consultazione per tutti coloro che già vi lavorano.

Questi gli argomenti inseriti

- Orario di servizio orario di lavoro
- La rilevazione delle presenze
- I buoni pasto
- Comunicazione interna
- Comunicazione esterna
- Comunicazione scritta
- Archivio
- Decreto Legislativo (D. L.gs) 626/94 – Sicurezza
- Protezione dati personali, sensibili, giudiziari
- I partner chiave
- Tecnologie Informatiche
- Fotocopie
- Magazzino
- Le Rappresentazioni Sindacali Unitarie (RSU)
- Gli incarichi esterni
- Anagrafe delle prestazioni
- Informazioni generiche
- Codici di comportamento

Sottocriterio 4.5

Gestire la tecnologia

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

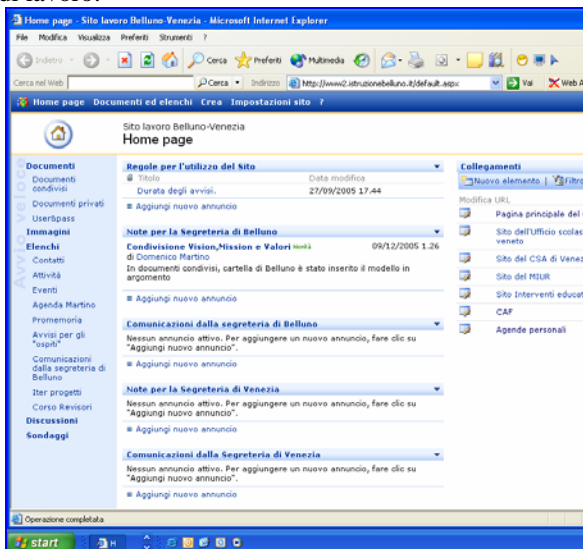
- sviluppare e gestire network interni ed esterni
- monitorare i progressi tecnologici implementando importanti innovazioni

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 l'USP organizza - per ora solo - con l'USP 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
- 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.



Per una disamina più completa si rimanda alla parte relativa al "Sistema informativo" del "Piano di comunicazione"

Dall'anno 2006 il MPI ha sostituito i 15 PC obsoleti in dotazione con 30 nuove postazioni di lavoro (PdL), PC con relativa stampante, che permettono a tutto il personale dell'USP di accedere all'Intranet del MPI e ad alcuni dei siti Internet appositamente segnalati da questo USP. Tale nuova tecnologia costituisce il primo step del e-government progettato dal MPI e gestito tramite SIDI. Tale nuova tecnologia permetterà a questo Ufficio di gestire il programma di protocollo informatico con nuove modalità di organizzazione del lavoro che vede impegnato tutto il personale dipendente.

Il programma in funzione dal 2 gennaio 2008 permetterà l'utilizzo della PEC, della firma digitale, la tracciatura e la trasparenza nella gestione del flusso documentale e dei relativi responsabili. Permetterà, altresì, al Dirigente una valutazione (da effettuarsi almeno trimestralmente) sui carichi di lavoro e sui tempi di completamento delle pratiche fornendo gli strumenti per intervenire nell'organizzazione del lavoro in caso di bisogno. A tal fine viene pubblicato sul sito Internet il "Manuale di gestione del protocollo informatico e dei documenti dell'archivio".

La dotazione tecnologica è stata rinnovata o potenziata in base alle esigenze di sostituire le attrezzature obsolete o non funzionanti (Vedi sottocriterio 4.3).

Per le Principali dotazioni e tecnologie utilizzate si rimanda a quanto esposto nel Quaderno 4 alla voce Risorse materiali.

L'USP è passato dal dominio "istruzionebelluno.it" a "istruzionebelluno.eu" per la gestione del sito web su server remoto www.register.it poiché da una valutazione delle risorse umane e finanziarie è risultato più conveniente. Uno dei criteri di valutazione, oltre alla convenienza economica, è dato dal fatto che tale soluzione garantisce un miglior servizio all'utenza con una continuità temporale anche nelle giornate non lavorative per l'ufficio, principalmente in caso di problemi tecnici.

Gestisce ancora in proprio il dominio "istruzionebelluno.it" utilizzato per la posta elettronica di tutto il personale sul server (Pizzocco) e il dominio "www2.istruzionebelluno.it" per il sito di lavoro dinamico in Share Point sul server "Marmolada". Un altro server "Serva" è utilizzato per gestire la rete intranet interna all'ufficio e l'accesso al web esterno. Al Serva sono collegati 31 PC. L'USP si è inoltre dotato di 26 stampanti, 1 stampante di rete, uno scanner di rete e 1 firewall.

Il dominio istruzionebelluno.net, utilizzato per forum, comunicazioni, faq, ecc. costituisce la parte dinamica del nostro sito e permette all'utenza di interagire con l'USP, risiede sul server remoto www.serverplan.com.

Sottocriterio 4.6 **Gestire le infrastrutture**

L'USP non è proprietario della sede dove è ospitato. Il proprietario è la Provincia, per cui è difficile intervenire su molti aspetti del patrimonio. Vedi Ubicazione - storia del Palazzo e Descrizione edificio, piani-stanze, ecc. sul Quaderno 4.

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, l'USP 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 sottocriterio 9.2 tabella preventivi e spese).

Dopo la definizione dei processi gli stessi vengono rivisti nel caso di modifica della normativa (Es.: permessi per il diritto allo studio 2007/2008, Graduatorie ad esaurimento docenti 2007).

Altri processi destinati ad agevolare l'attività lavorativa dell'USP che si sono consolidati nel tempo:

Descrizione processo di flusso sportello /back office

Descrizione processo organizzazione corsi privacy

Descrizione processi aumento competenze personale addetto alla formulazione graduatorie, movimenti, contratti a tempo indeterminato

Descrizione processo disciplina

Descrizione processo corso revisori

Descrizione processo Lettura Pensata

Descrizione processo Esami di Stato

Descrizione processo riscatto servizi ai fini pensione

Descrizione processo prospetti informativi per liquidazione pensioni

Descrizione processo accertamento figure sensibili PPI

Descrizione processo elezioni per il rinnovo degli organi di governo dell'ENAM

Alcuni processi che sono in via di definizione o perfezionamento

Descrizione processo assunzione collaboratori scolastici

Descrizione processo di flusso documentale.

E' stata elaborata una lista delle attività con

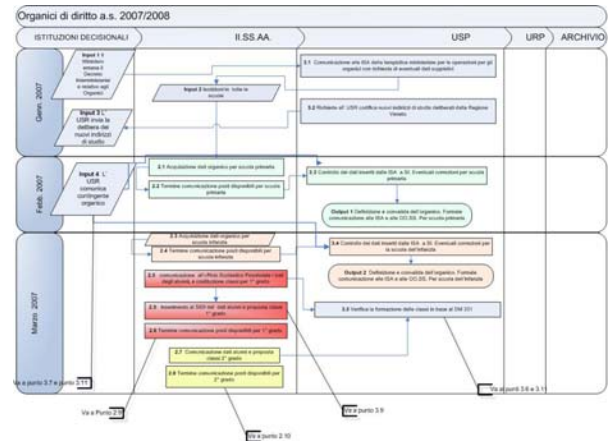
- l'indicazione delle operazioni elementari relative a ciascuna attività
- l'individuazione dei responsabili
- l'individuazione dei collaboratori
- l'indicazione delle ore mensilmente impiegate in ogni attività

utilizzando strumenti informatici (software gestione dei processi)

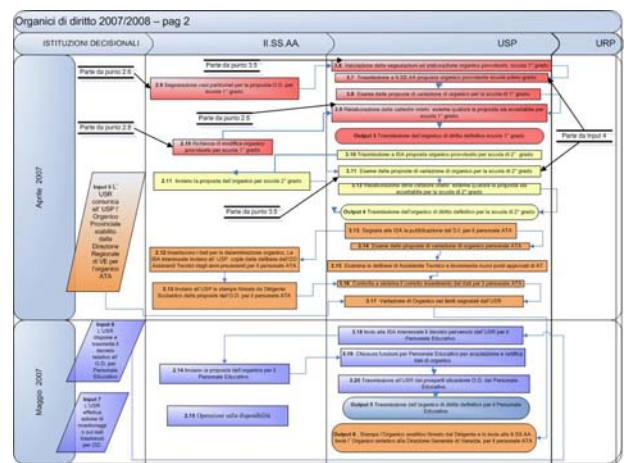
Gli operatori dell'USP sono ora piuttosto consapevoli dei cambiamenti organizzativi connessi con un approccio per processi e per attività e dimostrano un'accettazione complessiva anche di buon livello in termini di percezione del gradimento (vedi criterio 7.1. questionario CAF, riflessione sui processi), 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 all'USP (corso regionale sulla Sicurezza del trattamento dati personali), il secondo che si svolge esclusivamente all'interno dell'USP (attività dello sportello informazioni).

Esempio di primo processo: Organici di diritto

Organici 1

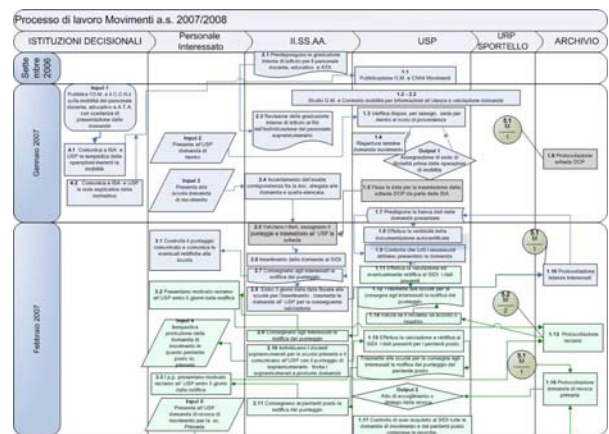


Organici 2

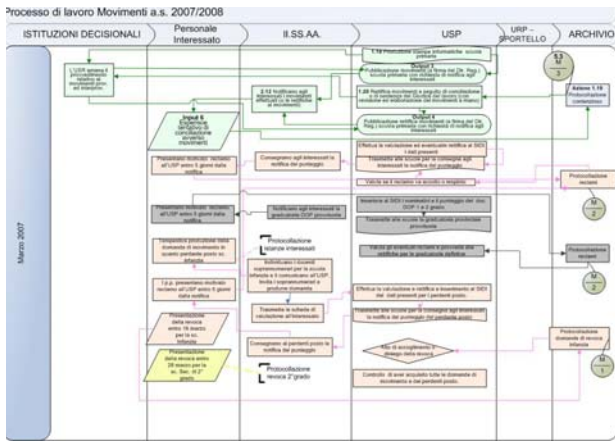


Esempio di secondo processo: Movimenti

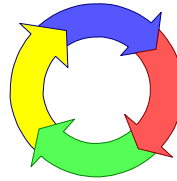
Movimenti 1



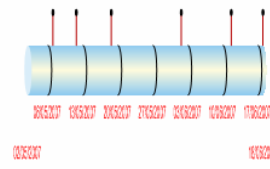
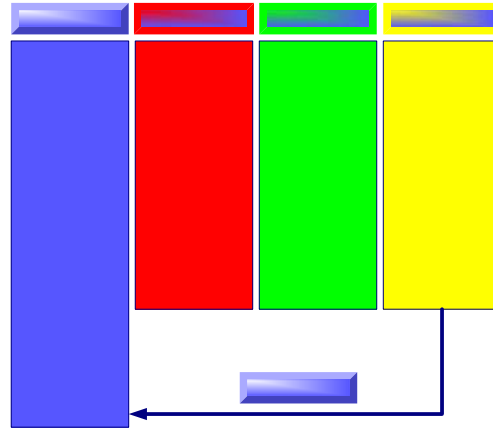
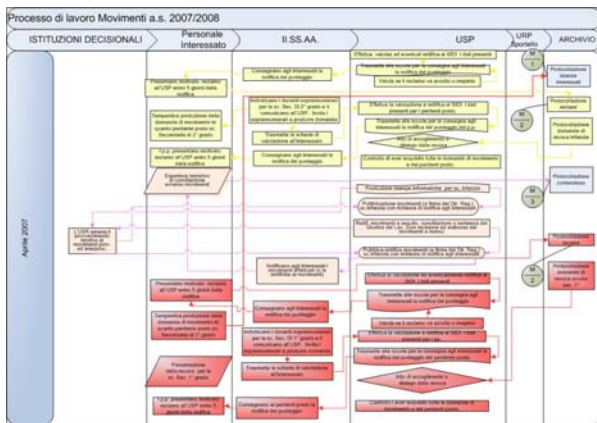
Movimenti 2



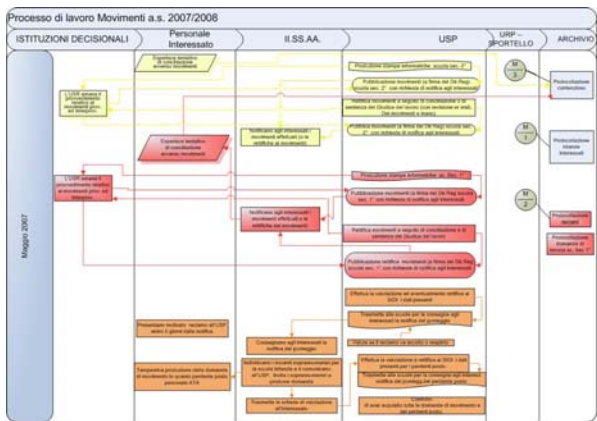
al quale si rimanda per una più approfondita disamina. Qui basti dire PDCA.



Movimenti 3



Movimenti 4



Sottocriterio 5.2

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

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

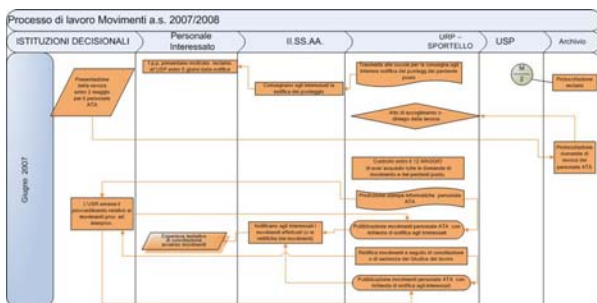
Esiste un sistema di monitoraggio interno anche per i reclami, che però è sottoutilizzato in quanto il software non permette di distinguere i reclami verso l'USP da quelli che transitano attraverso l'USP in direzioni diverse.

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 sia attraverso contatti diretti che tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie.

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 in continua diminuzione. E' questo uno dei motivi che ha spinto fortemente verso forme di comunicazione virtuale.

Un esempio di coinvolgimento dei portatori d'interesse è avvenuto in occasione della formulazione delle graduatorie ad esaurimento del personale docente ed educativo 2007/2011. Il direttore amministrativo con i responsabili del gruppo di lavoro per la valutazione

Movimenti 5



La descrizione dei processi è contenuta per esteso nel Quaderno 4.

Un altro esempio significativo è il piano di lavoro per la gestione delle graduatorie ad esaurimento del 2007

delle domande, i componenti l'URP e le OO.SS. della scuola, accompagnate dagli operatori addetti, si sono incontrati in un tavolo di lavoro congiunto finalizzato alla disamina della normativa ministeriale. Tale disamina si è resa necessaria per uniformare le risposte alle informazioni che il personale interessato richiede al momento della compilazione della domanda di inclusione e/o aggiornamento e in ogni altro momento della procedura concorsuale. La modulistica ministeriale, comportando la richiesta di dati e dichiarazioni molteplici, non risultava di facile comprensione. Alla lettura congiunta della normativa è seguito un attento esame dei casi particolari che le passate esperienze effettuate sul processo avevano evidenziato come meritevoli di approfondimento. Ulteriori confronti con le OO.SS. sono intervenuti durante lo svolgimento del processo per apportare correttivi di miglioramento in corso d'opera con la logica del PDCA.

Un esempio di forte coinvolgimento dei clienti è avvenuto anche nell'attività graduatorie di III fascia di istituto personale ATA. Infatti, considerando sia come portatori di interesse che cliente/utente anche il personale amministrativo delle scuole, il Funzionario Esperto dell'USP 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 su richiesta delle scuole, vista l'ottima riuscita dell'iniziativa, anche per quelle del triennio 05/06 – 06/07 – 07/08.

Allo scopo di uniformare la valutazione delle domande, l'USP ha messo a disposizione l'esperienza del personale che annualmente supporta 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 dei 2 processi:

- 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;
- In totale, il personale dell'USP coinvolto nell'operazione, sia per le graduatorie del personale ATA che per quelle del personale docente ed educativo è stato di 15 unità, il personale delle OO.SS. della Scuola è stato di 8 unità mentre il personale della scuola informato/formato coinvolto, è stato circa di 120 unità..

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 dell'USP <http://www.istruzionebelluno.it/ufficio%20per%20l'educazione%20fisica/Ef/Campeggio%20Estivo%20Pralongo/index.htm>.

L'Ufficio Educazione Fisica, in collaborazione con enti locali, ULSS e MPI 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 finanziariamente elevato (consistente contributo economico del MPI e di enti locali); vi sono questionari di percezione sul gradimento del campeggio da parte degli utenti.

Sottocriterio 5.3

Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

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 e del Quaderno 4).

I cambiamenti e i processi vengono discussi in apposite riunioni e conferenze con partner e clienti esterni (es. conferenza del 28 Novembre 2005, dove è stato proposto e discusso "Il Portale Provinciale delle scuole" e Conferenze di Servizio del 15.06 e del 30.11 2007 con i DD.SS. relativi alla presentazione dei processi chiave e alla verifica del risultato della loro applicazione.).

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 4.4 e 4.5) l'utilizzo delle nuove tecnologie nella gestione dei processi di cambiamento è diffuso, come si è diffusa la necessità di raccogliere le istanze dei clienti/cittadini sulle loro esigenze.

Dal laboratorio CAF (Common Assessment Framework) si è delineato un piano di miglioramento che ha le sue radici nei risultati dell'autovalutazione condotta, che è agli atti dell'USP 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 effettuata in collaborazione con i portatori di interesse, le modalità di discussione con tutti i partner, i cambiamenti pianificati e quelli in corso, il monitoraggio dei segnali di cambiamento provenienti dall'interno e dall'esterno, l'indicazione delle priorità nei diversi possibili progetti di miglioramento in base alle risorse disponibili e messe a disposizione 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 è stato finora possibile realizzare solo in alcuni casi (vedi Customer satisfaction Prefettura e questionario sul dirigente BL e VE e confronto risultati dei questionari somministrati ai DS di VE e BL) ma sono in programma altri confronti con lo scopo di aumentare le reciproche conoscenze e condividere le migliori pratiche

Craterio 6: Risultati relativi al Cliente/Cittadino

Sottocriterio 6.1

I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente.

L'USP di Belluno ha posto al centro della sua azione la soddisfazione dei "clienti" come si può dedurre dai numerosi approcci descritti nei criteri relativi ai fattori abilitanti.

I risultati relativi al grado di soddisfazione dei Dirigenti scolastici in relazione ad alcune aree di particolare importanza:

Periodicamente sottoponiamo al giudizio dei Dirigenti scolastici l'operato complessivo dell'Ufficio nelle aree indicate nelle tabelle. Nell'analizzare i dati risultanti dal 1° Questionario nel 2005, non avevamo considerato il valore V3 relativo ai giudizi né negativi né positivi e le percentuali di risposte positive, che risultavano dal calcolo così impostato erano stati indicati anche nell'applicazione presentata per la partecipazione al

Premio Qualità del 2006. Ora abbiamo preferito però considerare tali risposte come negative in quanto dimostrano che un certo numero di Dirigenti scolastici in alcune aree, non hanno visto miglioramenti. La percentuale che consideriamo come risultato raggiunto e base per misurare il miglioramento è dato dai valori espressi nella colonna D. Abbiamo comunque mantenuto anche il precedente calcolo. L'obiettivo era per il 2007 raggiungere l'85% di giudizi positivi.

Abbiamo operato un raffronto anche con l'Ufficio provinciale di Venezia. La scelta di questa amministrazione è stata fatta in base alle seguenti considerazioni:

- Non abbiamo trovato altri USP disponibili,
- Risulta interessante il confronto fra una organizzazione più avanti nel percorso di miglioramento ed un'altra che lo ha appena intrapreso.
- Facilità di ottenere dati di confronto in quanto il Dirigente è lo stesso.
- Semplicità di lettura dei dati in quanto sono utilizzati sistemi simili.
- Un confronto con una amministrazione dello stesso tipo porta anche ad una maggiore condivisione delle migliori pratiche.

Legenda	V1	molto negativo
	V2	negativo
	V3	né negativo né positivo
	V4	positivo
	V5	molto positivo

Belluno-Questionario 28 nov 2005

Aree						A		B	C		D
	V1	V2	V3	V4	V5	positive	Pos +Neg	%positive	Pos+neg+nènè	%positive	
Supporto alle scuole	4	2	5	6	2	8	14	57,1	19	42,1	
Trasparenza	1	1	4	7	4	11	13	84,6	17	64,7	
Comportamento del personale	1	3	3	3	10	13	17	76,5	20	65,0	
Qualità delle informazioni	1	3	7	5	4	9	13	69,2	20	45,0	
Qualità e completezza del sito						0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	
	7	9	19	21	20	41	57	71,9	76	53,9	

Belluno Questionario 15 giugno 2007

Aree	V1	V2	V3	V4	V5	positive	Pos +Neg	%positive	Pos+neg+nènè	%positive
Supporto alle scuole		2	5	14	1	15	17	88,2	22	68,2
Trasparenza			4	14	4	18	18	100,0	22	81,8
Comportamento del personale	2		1	11	8	19	21	90,5	22	86,4
Qualità delle informazioni		3	3	12	4	16	19	84,2	22	72,7
Qualità e completezza del sito			2	16	4	20	20	100,0	22	90,9
	2	5	15	67	21	88	95	92,6	110	80,0

Belluno Questionario 30 nov 2007

Aree	V1	V2	V3	V4	V5	positive	Pos +Neg	%positive	Pos+neg+nènè	%positive
Supporto alle scuole	1	3	9	7	10	17	21	81,0	30	56,7
Trasparenza	0	1	6	19	4	23	24	95,8	30	76,7
Comportamento del personale	1	0	4	19	6	25	26	96,2	30	83,3
Qualità delle informazioni	1	1	11	14	3	17	19	89,5	30	56,7
Qualità e completezza del sito		1	6	19	4	23	24	95,8	30	76,7
	3	6	36	78	27	105	114	92,1	150	70,0

Venezia Questionario maggio 2007

Aree	V1	V2	V3	V4	V5	positive	Pos +Neg	%positive	Pos+neg+nènè	%positive
Supporto alle scuole	4	4	10	13		13	21	61,9	31	41,9
Trasparenza		3	9	17		17	20	85,0	29	58,6
Comportamento del personale		6	5	16	3	19	25	76,0	30	63,3
Qualità delle informazioni	2	5	11	11		11	18	61,1	29	37,9
Qualità e completezza del sito		2	12	15		15	17	88,2	29	51,7
	6	20	47	72	3	75	101	74,3	148	50,7

Tra il 2005 ed il 2007 è evidente il notevole passo fatto dal nostro ufficio, sia in termini complessivi, infatti si passa dal 53,9% di giudizi positivi all' 80%, sia in ogni singola aree sottoposta a giudizio. Sono invero riconosciuti i notevoli sforzi compiuti dal personale nel rendere l'amministrazione sempre più trasparente con informazioni di qualità date in tempi rapidi. E' riconosciuto anche un diverso comportamento del personale che acquisisce una maggiore consapevolezza di far parte di una struttura che deve fornire servizi ponendo al centro dell'attenzione i suoi destinatari .

Il questionario erogato a distanza di 5 mesi, il 30 novembre 2007, ha invece registrato un leggero calo. Il nostro Ufficio in questi mesi non ha abbandonato il percorso da anni intrapreso, anzi alcune azioni programmate sono arrivate a compimento, come, una delle più importanti, la mappatura del processo d'avvio dell'anno scolastico. La nostra analisi sui dati ci porta a ritenere che ha influito sul dato complessivo il numero di Dirigenti scolastici nominati dal 1° settembre 2007, che hanno sostituito quelli in servizio e presenti nella precedente rilevazione del giugno precedente e che non avevano ancora avuto modo di conoscere sufficientemente la nostra organizzazione. La sostituzione dei Dirigenti ha interessato circa il 30% del relativo organico.

Resta il nostro obiettivo di raggiungere ,nella rilevazione prevista per aprile 2008, l'85% di giudizi positivi.

L'ufficio di Venezia ha da poco iniziato a raccogliere dati in modo sistematico e ragionato ed a modificare il suo approccio con il pubblico, per questo non sono ancora visibili gli effetti. L'obiettivo è di raggiungere, nella rilevazione di aprile 2008, il 70% di giudizi positivi.

I risultati relativi alla soddisfazione del personale scolastico in attesa di nomina:

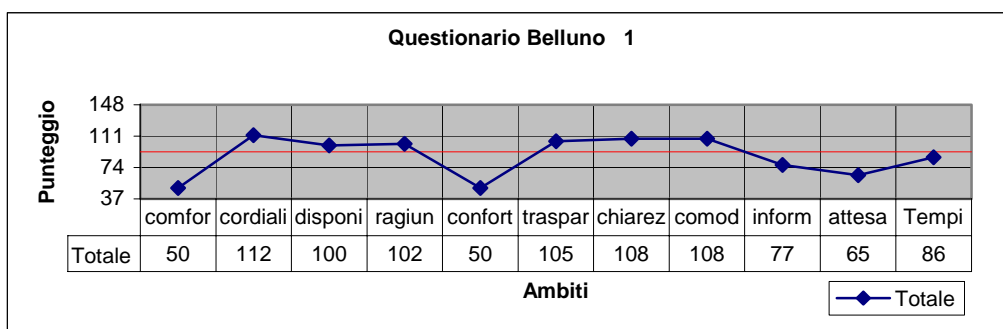
Come si detto, l'Ufficio di Belluno, dopo il primo giorno di convocazione del personale scolastico in attesa di nomina, modifica l'organizzazione, elabora il decalogo di cui si è già parlato (Vedi Quaderno 4, Circolare del Dirigente).

I risultati ottenuti dimostrano un maggior gradimento in ordine agli ambiti più toccati dalle modifiche organizzative, ma il giudizio generale comunque migliora. Le risposte alla serie di domande raggruppate negli ambiti indicati nella tabella sono:

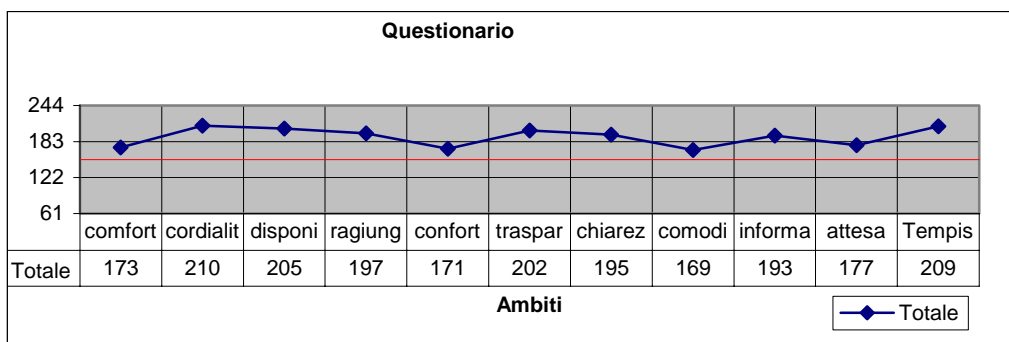
negativo	accettabile	positivo	m. positivo
-----------------	--------------------	-----------------	--------------------

L'area compresa tra la linea orizzontale rossa e l'asse dei valori immediatamente superiore rappresenta il valore "accettabile"

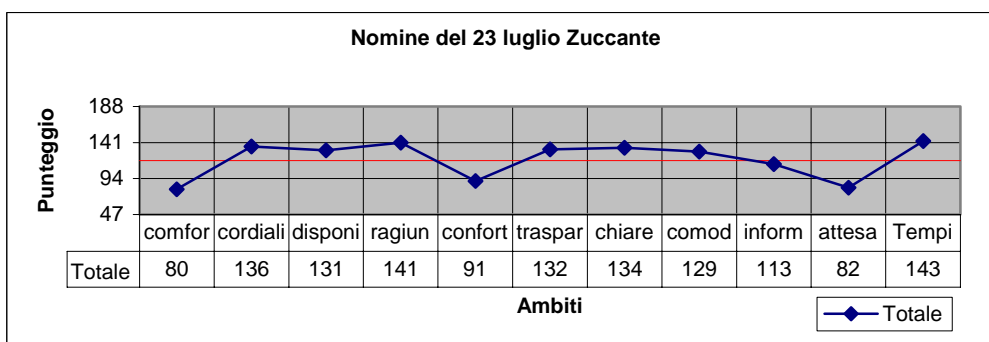
ambiti
Tempistica comunicazione
Raggiungibilità della sede
Cordialità del personale
Chiarezza delle operazioni
Trasparenza delle operazioni
Disponibilità del personale
Comodità di parcheggio
Informazioni sulla scelta della scuola
Conforto materiale(Bar-Bagni...)
Attesa nelle operazioni di nomina
Comfort(posti a sedere-temperatura...)



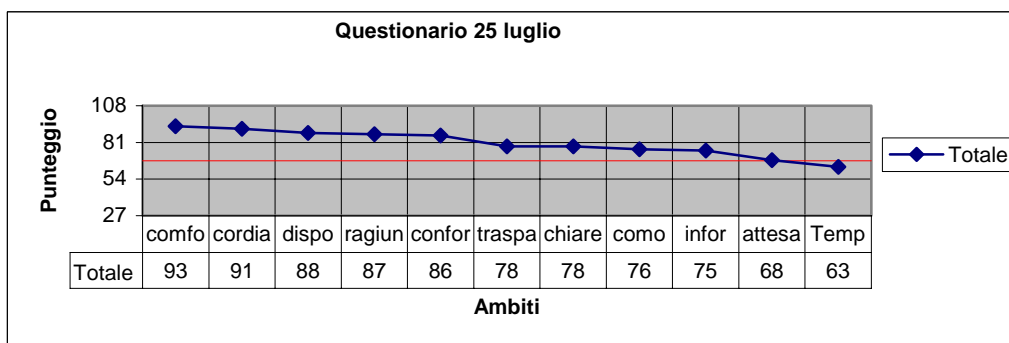
I risultati delle successive convocazioni dopo l'applicazione del decalogo:



Le rilevazioni a Venezia prima dell' applicazione del decalogo:



dopo l' applicazione del decalogo:



Per una più completa disamina si rimanda alla documentazione relativa.

I risultati della misurazione del gradimento del Progetto "Lettura pensata"

Un cenno merita il risultato raggiunto da "Lettura pensata", azione ideata e condotta dal nostro Ufficio al 4° anno di vita. Per una disamina più compiuta si rimanda ai relativi documenti. Il questionario ha interessato docenti, dirigenti scolastici, alunni e librerie tanto da poter rilevare oltre che il gradimento anche l'impatto ottenuto in termini di aumento di voglia di leggere e di aumento di vendita di libri. Nel limite ovviamente di quanto ci è possibile rilevare.



Oltre l'80% dei docenti ha sostenuto l'utilità didattica del progetto e la stessa percentuale ha ritenuto che la

revisione periodica e la rielaborazione lo ha costantemente rinnovato.

Riportiamo anche le risposte ai quesiti rivolti alle librerie i cui risultati utilizzeremo come base per un riesame insieme e l'implementazione di nuove strategie.

Domande		%Si	%No
1	I testi segnalati sono stati anche acquistati individualmente dagli studenti o loro famiglie	100%	0%
2	Si è creata una rete fra tutti gli attori del progetto	75%	25%
3	L'incontro con l'autore ha avuto effetti positivi di conoscenza	50%	50%
4	Si parla, si cita, si nomina in positivo	75%	25%

Si rimanda alla relativa documentazione per una disamina più approfondita per l'esame dei grafici completi e delle analisi relative a tutte le categorie di intervistati.

Sottocriterio 6.2

Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

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 sull'attività di comunicazione diretta e informatica del Front Office e sulla garanzia della effettiva copertura oraria dichiarata. E' stato indicato anche il numero di ore di formazione dedicato alla comunicazione. Si noti il drastico calo delle stesse nell'anno 2007 dovute ad un accentramento dell'organizzazione della formazione presso il MPI anziché lasciato alla gestione di livello territoriale (USP o USR).

Indicatore	2003 (31/12)	2004 (31/12)	2005 (31/12)	2006 (31/12)	2007 (30/11)
N° persone addette Front Office	5	5	5	5	6
Ore totali di formazione	30	240	194	892	275

(a) FAQ, News, Tecnologie dell'informazione e Corso MIUR sulla comunicazione Gestione siti web, Compa, la nuova PDL e servizi correlati, corso base di lingua inglese.

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

		% Nullo	% Poco	% Molto
5	E' una iniziativa positiva	0%	0%	100%
6	Nel tempo ha contribuito a migliorare il rapporto	25%	25%	50%
7	Ha incrementato l'interesse per l'acquisto di libri di qualità	0%	100%	0%

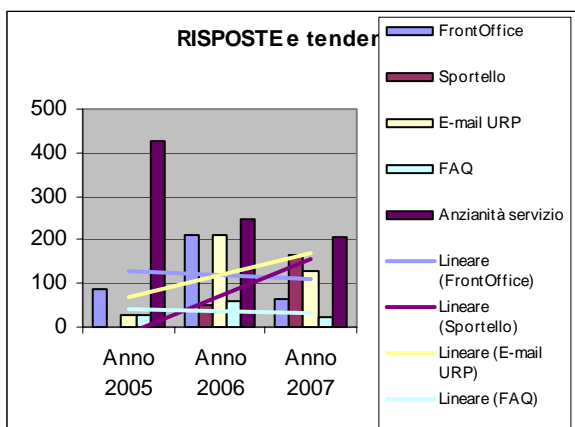
Riportiamo i loro suggerimenti utili per la rielaborazione edizione 2008

SUGGERIMENTI	
1	Allargare ad autori non solo veneti le sezioni di lettura
2	Uscire dal percorso esclusivamente veneto; - creare pull di studenti per le proposte di lettura
3	Allargarlo a più soggetti - anche formazione continua - in un rapporto costante fra lettura saggi e territorio
4	A livello organizzativo benissimo gli studenti capiscono poco dello scopo del progetto

In ogni grafico abbiamo inserito a titolo indicativo il tempo minimo ed il tempo massimo di risposta e il tempo medio, 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 dell'USP era sovraccarico di lavoro per emergenze amministrative (si ricorda il sottodimensionamento dell'organico); l'obiettivo fissato era eccessivamente pretenzioso in relazione alle risorse presenti nell'USP.

	RISPOSTE		
	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2007
FrontOffice	85	210	65
Sportello	0	49	167
E-mail URP	27	209	128
FAQ	29	59	23
Anzianità servizio	427	247	207



RISPOSTE tempo medio (in giorni)									
	Anno 2005			Anno 2006			Anno 2007		
	max.	min.	media	max.	min.	media	max.	min.	media
Front Office	29	0	14,5	24	0	1,25	6	0	1,97
Sportello	0	0	0	45	0	3,14	29	0	4,99
E-mail URP	18	1	9,5	56	0	6,64	30	0	4,94
FAQ	18	2	10	54	1	7,19	7	0	2,55
Anzianità servizio	61	0	9	180	0	52	120	0	31

L'obiettivo dell'operazione volta al miglioramento al servizio al cliente è stato raggiunto in quanto si nota un maggior utilizzo di sportello a scapito di URP e E-mail. Il programma FrontOffice non può essere considerato in quanto, la banca dati non risultava accessibile per problemi tecnici dal mese di aprile al mese di novembre: le FAQ nel 2007 hanno subito una diminuzione probabilmente dovuta al fatto che molti dei quesiti posti erano già presenti nella sezione. Ciò è dimostrato dall'alto numero di accessi che ammontano al numero 6247 accessi per un totale di 320 FAQ. L'ufficio si propone comunque di effettuare una pulizia delle FAQ superate riponendole in un archivio a parte. La diminuzione del numero di richieste di anzianità di servizio è dovuta al fatto che le risposte fornite non sono più reiterate dagli interessati. L'aumento dei tempi di risposta alle richieste di anzianità di servizio è dovuto al fatto che il personale è stato impiegato in altre più pressanti attività inerenti i processi chiave.

RECLAMI MOVIMENTI			
	Reclami presentati	Reclami accolti	Risposte Reclami non accolti
Anno 2004/5	12	8	4
Anno 2005/6	22	17	5
Anno 2006/7	44	33	11

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 l'USP da quelli che semplicemente

transitano tramite l'USP. Una piccola azione di miglioramento sarà predisposta al più presto per rendere fruibile questa informazione.

criterio 7: Risultati relativi al personale

Sottocriterio 7.1

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

I risultati della valutazione del Dirigente da parte del personale.

Come già è stato detto il Dirigente si è sottoposto al giudizio di tutto il personale dell'Ufficio di Belluno ed ha confrontato i dati con i risultati ottenuti nell'Ufficio di Venezia.

Le domande, 23 in tutto, vogliono raccogliere l'opinione che il personale ha del Dirigente circa le sue capacità in ordine a :

- Organizzazione e controllo della struttura
- Leadership
- Gestione delle risorse umane
- Conoscenze specifiche.

Il dato che merita più riflessione è quello relativo alle risposte "Non so". E' necessario una apposita strategia tenendo presente i risultati complessivi ma anche quelli relativi ad ogni area.

I risultati di Belluno :

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

* Valore ottenuto non conteggiando i "Non so"

I risultati di Venezia

Non so	215	473
Per Niente	58	
Poco	200	
Abbastanza	373	534
Molto	161	
		1007
Valore ottenuto	Valore totale	percent
534	1007	53,0
534 *	807 *	66,2 *

* Valore ottenuto non conteggiando i "Non so"

Per un esame più approfondito si rimanda alla documentazione relativa ,in particolare per i dati relativi alle singole aree.

- Gli obiettivi per il 2008, (prossima rilevazione dicembre 2008):
- Raggiungere l' 80% nei valori positivi
- Aumentare l' ascolto ,anche diretto, del personale e ottenere una diminuzione del 20% dei "Non so"
- Ottenere confronti con altri Dirigenti degli USP del Veneto

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

anno	giorni totali	assenza	giorni assenze/persona
2002	1000		25
2003	827		21,8
2004	589		15,5
2006	600		15,38
2007	547		14,02

Obiettivo: ridurre del 10% ogni anno il numero medio di assenze per persona

Per il 2007 le assenze sono state calcolate fino al mese di novembre

DISTRIBUZIONE E COINVOLGIMENTO NEI LAVORI DI GRUPPO

anno	numero gruppi lavoro	numero persone totali	numero persone/gruppo
2003	6	38,0	6,3
2004	7	44,0	6,3
2005	8	59,0	7,4
2006	11	37	7,3
*2007	12	34	7,9

Il calo del numero delle persone coinvolte nei Gruppi di lavoro del 2007 è dovuto alla drastica diminuzione dei docenti degli interventi educativi non più riconfermati per ragioni di contenimento della spesa pubblica da parte della Direzione Regionale.

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

anno	n ore formaz.	numero corsi	numero persone totali
2003	195		4
2004	488		13
2005	1200		40
2006	1249		40
2007	1596		32

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

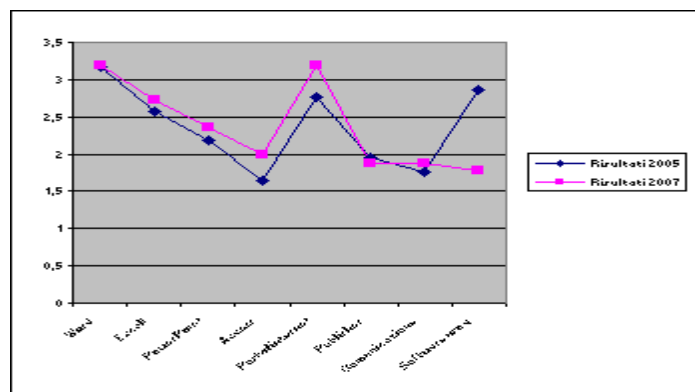
Competenze informatiche tramite questionario di auto-percezione

Nel novembre 2005 - Hanno risposto 15 docenti interventi educativi, 28 operatori dell'area amministrativa.

Nel dicembre 2007 - Hanno risposto 24 operatori dell'area amministrativa e 2 docenti Interventi Educativi

	dic-07		nov-05	
	Risultati	Target	Risultati	Target
Word	3,19	3,5	3,17	3
Excell	2,73	3	2,57	2,5

PowerPoint	2,35	2,5	2,19	2
Access	2	2	1,64	1,5
Posta/internet	3,19	3,5	2,76	3
Publisher	1,88	2,5	1,95	2
Comunicazione	1,88	2	1,76	2
Software uso q	1,77	3	2,86	3
Pagine Web	2,65	2	1,87	1,5
Media	2,40	2,67	2,31	2,28



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

Poiché i 10 docenti degli Interventi Educativi che sono andati via costituivano un'utenza informatica evoluta non si è raggiunto il target previsto. I risultati ottenuti dimostrano comunque un miglioramento effettivo dell'auto-percezione delle competenze informatiche.

Percentuale di risposta alle indagini sul personale

Questionario sulla dirigenza - risposta 100%

Questionario auto-percezione competenze informatiche 100%

Capacità di relazionarsi ai cittadini/clienti

Nei questionari somministrati in occasione del conferimento delle nomine a tempo indeterminato per l'anno 2007 sono state inserite le voci: disponibilità del personale, cordialità del personale, Informazioni. Queste voci risultano sopra il target previsto e comunque notevolmente migliorate dopo la proposta del decalogo e le conseguenti modifiche organizzative. (Vedi sottocriterio 6.1).

Criterion 8: Impatto sulla società

Sottocriterio 8.1

I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

In tabella riportiamo l'elenco di partner con cui abbiamo avuto rapporti.

Partner	Importanza
Regione Veneto	3
Provincia di Belluno	3
Procura di Belluno	3
Comunità Montane e Comuni	2
Università (Padova, Verona, Udine, Cattolica di	2

Milano, Pontificia Salesiana di Roma, Innsbruck).	
Prefettura	3
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	1
CAI (Club Alpino Italiano)	1

Abbiamo suddiviso tali enti in relazione all'importanza che hanno per la nostra organizzazione attribuendo a ciascun ente un livello (molto importante = 3, abbastanza importante =2, importante =1).

L'importanza è collegata alla quantità di attività che viene svolta con il partner ed alla reciproca utilità nello svolgere programmi insieme in base alle rispettive mission e vision.

Nel prossimo futuro elaboreremo un indicatore di impatto che esprime i risultati positivi che siamo riusciti ad ottenere rispetto a ciascun partner (efficacia) espresso in percentuale del massimo obiettivo raggiungibile. Sarà poi possibile avere ulteriori informazioni sulle partnership anche per le scelte future moltiplicando importanza per impatto.

Le stime sono state eseguite dal gruppo di autovalutazione in base al numero delle richieste e dei contatti effettuati formalmente e informalmente e degli accordi stipulati (vedi sottocriterio 4.1).

Sottocriterio 8.2

Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Attenzione all'ambiente

La riduzione dei costi per il toner a partire dal 2004 è dovuta all'iniziativa "ambientale" di procedere alla ricarica delle cartucce esauste delle stampanti

Indicatore	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Costi per toner.	1927,14	2672,67	2541,99	3.322,82	4.477,85	2.267

Unità di misura: euro

Obiettivo: riduzione costi toner 10% ogni anno

La riduzione del consumo di carta è dovuta all'estensione dell'utilizzo delle nuove tecnologie

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. Il maggior utilizzo di carta è dovuto alla produzione in proprio di report e fascicoli relativi alle attività svolte dall'USP.

Indicatore	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Risparmio carta per espansione utilizzo nuove tecnologie	400	560	1015	0	300	910

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

Questo Ufficio realizza la raccolta differenziata ed il riciclaggio carta anche se ad oggi non riusciamo a produrre numeri in quanto il magazzino di stoccaggio della carta da mandare al macero è situato presso i locali della Provincia. Questo Ufficio smaltisce separatamente anche le cartucce e il materiale informatico esausto e che non risulta possibile ricaricare. La raccolta è effettuata a cura del Comune di Belluno competente per norma.

A partire dal marzo 2007 a sostegno di studenti, alunni, genitori e docenti è stato costituito con grande sforzo di risorse da parte dell'Ufficio e in collaborazione con altri Enti esterni come la Procura della Repubblica , ULSS N. 1 e N. 2 lo SPORTELLO DI ASCOLTO.

Si occupa di :

- difficoltà di relazione con gli adulti a scuola
- difficoltà di relazione con i compagni
- difficoltà nello studio

con particolare attenzione vengono seguiti casi di presunti abusi a danno dei minori.

Nel periodo marzo-giugno 2007 ha ricevuto 6 segnalazioni

- 1 inviata per competenza alla Procura
- 3 segnalate ai DS e prese in carico dagli stessi o dai docenti
- 2 prese in considerazione con servizi sociali ULSS

A sostegno dell'integrazione e accoglienza delle minoranze l'Ufficio ha elaborato alcuni prodotti che saranno di sicuro aiuto al personale interno ed esterno all'Amministrazione che si occupa di rapportarsi direttamente con persone definite come minoranze. Le iniziative sono:

- "Vademecum dell'insegnante dei Centri Territoriali Permanenti" (CTP) che costituisce un valido supporto agli insegnanti che scelgono posti di insegnamento comportanti corsi di insegnamento per adulti (italiani e stranieri) e corsi di insegnamento per carcerati. Il Vademecum è stato distribuito per la prima volta nell'anno 2007, ma già al momento del conferimento delle nomine a tempo determinato per l'anno scolastico 2005/2006 era stata data lettura dei suoi contenuti.
- Sul sito Internet e presso gli sportelli URP dell'Ufficio viene fornita la modulistica, con le allegate istruzioni, relativamente al processo "Equipollenza titoli di studio" tradotti in altre lingue comunitarie.

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

Tipologia dei contatti/attività esterne	2006	2007
Richieste patrocinio	12	9
Incarichi per rappresentanza USP	85	108

Inviti a manifestazioni	7	16
Partecipazione a riunioni in Prefettura per collaborazioni	33	74

Si elencano di seguito le attività, i progetti e comitati su richieste di Enti esterni:

- Comitato per la valorizzazione della cultura della Repubblica
- 50° anniversario dei Trattati di Roma
- Bicentenario nascita Garibaldi
- 60° anniversario nascita della Repubblica
- Conferimento per medaglia d'argento al valor civile al comune di Quero
- Progetto integrato "Prevenzione intervento abusi su minori"
- Progetto "Sportello di ascolto"
- Tavoli congiunti su Bullismo
- Progetto "Scuola sicura"
- Progetto "fuori la droga dalla scuola"
- Progetto "giornata dell'alimentazione"
- Progetto "Ho una buona abitudine: Differenzio e riciclo"
- Progetto "Montagna bellunese"
- Progetto "Integrazione scolastica e familiare"
- Progetto "Come ti salvo l'acqua"
- Progetto "Noi e gli animali"
- Progetto "Educazione alla salute"

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 USP. La rete per la sicurezza (che risulta essere presente solo in alcuni USP del Veneto) oltre a promuovere la cultura sicurezza e finalizzata a realizzare in modo consortile gli adempimenti della 626/94.

L'obiettivo è quello di far rispettare la normativa alle II.SS.

Critero 9: : Risultati delle performance chiave

Sottocriteri 9.1

I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Campeggio estivo partecipanti di Belluno e fuori provincia

Anno	BL	%	Fuori Provincia	%	Totale
2004	262	87,63%	37	12,37%	299
2005	265	80,06%	66	19,94%	331
2006	223	67,58%	107	32,42%	330
2007	208	62,65%	124	37,35%	332

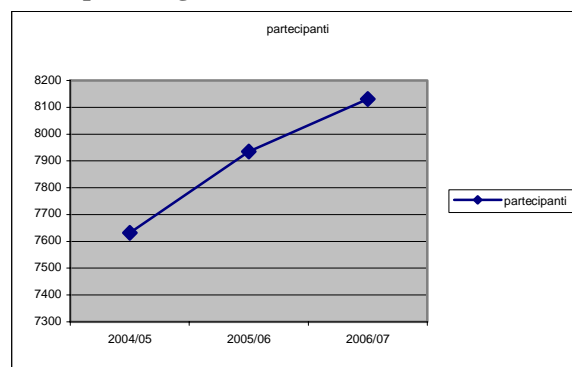
L'obiettivo che si era posto l'USP era quello di aumentare la partecipazione dei partecipanti provenienti da fuori provincia al fine di aumentare la conoscenza dell'ambiente montano.

Tabella comparativa dati Progetto "Più sport a scuola"

				APPROVATI	AVENTI TITOLO	% ADESIONE
	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2007/2008	%
BL	72	72	76	72	78	92,31
VI	172	173	199	201	247	81,38
VE	124	127	137	146	188	77,66
TV	122	135	157	158	219	72,15
RO	42	32	43	44	64	68,75
PD	158	151	165	158	233	67,81
VR	130	131	165	165	245	67,35

Dalla tabella si evince come l'USP di Belluno ha promosso il progetto ottenendo risultati di copertura quasi completa delle scuole primarie.

Partecipazione giochi studenteschi



L'obiettivo dell'USP era e continua ad essere l'aumento della partecipazione degli studenti ai giochi studenteschi. Obiettivo che finora è stato raggiunto.

Nella determinazione dei posti, l'USP di Belluno ha raggiunto degli obiettivi fissati dal M.P.I. per il contenimento della spesa pubblica, ha cioè provveduto all' adeguamento dell'organico di diritto alla situazione di fatto, come risulta dalla tabella riportata.

Posti normali												
Posti infanzia	Posti interi primaria	Spezzoni lingua primaria	Posti spezzoni lingua primaria	Totale posti primaria	Posti interi 1° grado	Posti spezzoni orari 1° grado	Posti spezzoni II lingua 1° grado	Totale posti 1° grado	Posti interi sec 2° grado	Posti spezzoni rapportati a cattedra del 2° grado	Totale posti 2° grado	TOTALE POSTI NORMALI
278	858	57	3	861	500	45	32	577	753	105	858	2574

Posti sostegno												
Posti infanzia	Posti spezzoni rapportati a cattedra infanzia	Totale infanzia	Posti primaria	Posti spezzoni rapportati a cattedra primaria	Totale primaria	Posti 1° grado	Posti spezzoni rapportati a cattedra 1° grado	Totale posti 1° grado	Posti 2° grado	Posti spezzoni rapportati a cattedra 2° grado	Totale posti 2° grado	TOTALE POSTI SOSTEGNO
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
24	1	25	99	2	101	87	0	87	71	0	71	284
												G=C+D+E+F

Organico di fatto o.f. 2007/08 Sistema										
Totale posti normali	Totale posti sostegno	Totale organico	Totale posti normali	Totale posti sostegno	Totale organico	Totale posti normali	Totale posti sostegno	Totale organico		
a	b	c=a+b	d	e	f=d+e	g=a-d	h=b-e	i=c-f		
2574	284	2858	2599	284	2883	-25	0	-25		

RISULTATI GRADUATORIE PERMANENTI /ESAURIMENTO

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

In sede di stipula dei contratti a tempo indeterminato personale della scuola, dopo aver attentamente analizzato l'apposito decalogo, si è provveduto alla elaborazione e alla somministrazione di questionari di gradimento (vedi sottocriterio 6.1), mentre precedentemente nessun sondaggio era stato effettuato al fine di verificare le condizioni dei beneficiari diretti.

Si riportano alcuni esempi di processi rivisti e migliorati con i risultati raggiunti

RISULTATI MOBILITA' - GRUPPO DI LAVORO				
Monitoraggio tempo medio di trattazione domanda				
a.s. di riferimento	n. domande pervenute	ore lavorate per attività	tempo medio di trattazione domanda	numero addetti
2007/2008	475	1296	2,8	15
2006/2007	507	1432	2,8	12
2005/2006	380	722	1,9	9
n.b. le ore lavorate per attività comprendono tutte le operazioni relative ai movimenti compresi lettura congiunta normativa, contenzioso e modifica trasferimenti				
Obiettivo per l'a.s. 2007/2008 scendere sotto le ore 2,50 per pratica - nel caso in cui fossero compilate per ciascun candidato i fogli notizie sulla situazione degli anni pregressi il limite potrebbe essere aumentato.				
Obiettivo non raggiunto in quanto sono state effettivamente compilati i fogli notizie e per l'inserimento lavorativo di nuove persone che ha comportato alcuni rallentamenti nella valutazione ma che costituisce un valore aggiunto per il trasferimento delle competenze.				

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

L'obiettivo per l'anno 2007 era stato posto a 1.5 ore in quanto era stata ripensata la composizione del gruppo di lavoro attribuendo la responsabilità dello svolgimento del processo a personale dell'area B e l'implemento del gruppo di lavoro con personale nuovo.

Si è effettuata azione di miglioramento anche nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione: in sede di individuazione degli aspiranti aventi titolo alla stipula del contratto a tempo determinato, per contribuire a dare la massima trasparenza alle operazioni, è stato approntato un programma di comunicazione immediata di attribuzione della sede mediante l'uso del videoproiettore.

Gli interessati, pertanto, hanno avuto la possibilità di seguire passo per passo tutte le fasi di individuazione dell'avente diritto e di conoscere immediatamente la sede assegnata a ciascun aspirante.

L'organizzazione è risultata vincitrice del premio Qualità PPAA 2006 nella categoria Amministrazioni centrali e periferiche dello Stato, con l'intestazione allora in vigore di Centro Servizi Amministrativi. Si rimanda all'applicazione 2006 e al rapporto di valutazione successivamente ricevuto

Sottocriterio 9.2

I risultati interni

Relativamente all'evidenza dell'organizzazione in merito alla capacità di soddisfare e bilanciare i bisogni di tutti i portatori di interesse, si illustrano di seguito alcune azioni effettuate:

Incontri con le OO.SS. al fine definire e condividere modalità e criteri inerenti la gestione delle graduatorie ad esaurimento, il reclutamento del personale della scuola (contratti a tempo indeterminato e determinato), nonché ad individuare idonee e specifiche soluzioni alle problematiche emergenti connesse al regolare avvio dell'anno scolastico

Organizzazione di conferenze di servizio con i Dirigenti Scolastici al fine di dirimere le problematiche della scuola in generale

Oltre alla fase propedeutica di predisposizione di tutti gli atti e del materiale utile al conferimento delle supplenze del personale della scuola, l'USP al processo di individuazione degli aspiranti aventi titolo al stipula del contratto a tempo determinato mediante la presenza attiva del proprio personale che

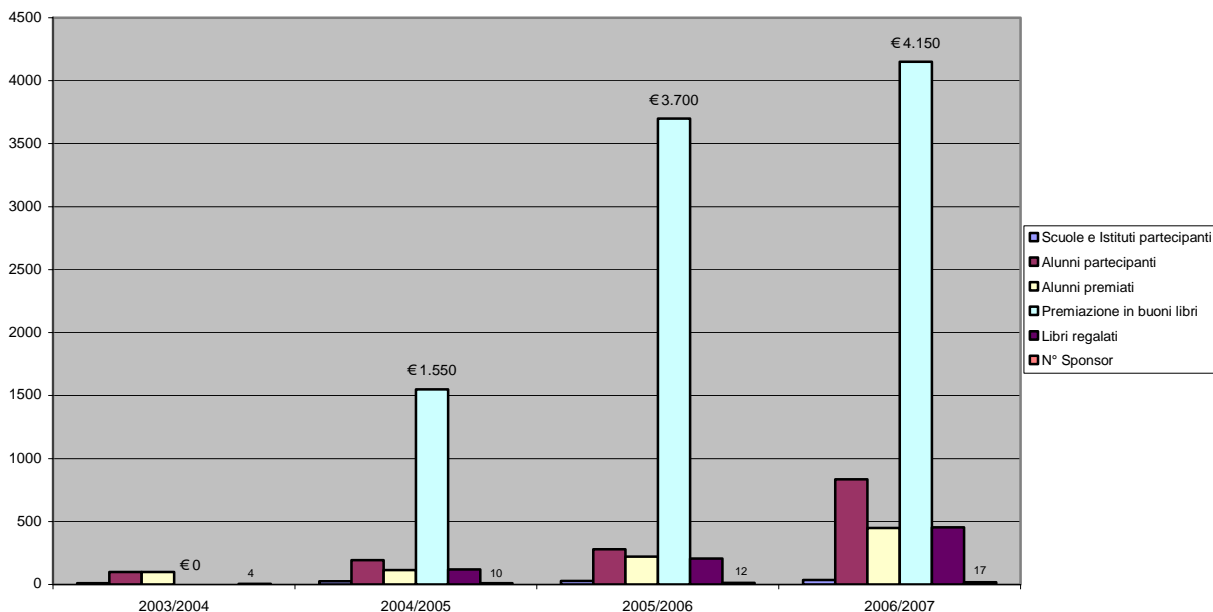
- ha supportato le scuole capofila cui il processo competeva
- ha risposto ai quesiti del personale convocato e delle OO.SS. in merito a posti disponibili e modalità di conferimento delle supplenze risolvendo in tempo reale i problemi che emergevano.

Si elenca il numero di contratti stipulati negli ultimi 3 anni scolastici relativi al personale docente e ATA:

Anno scol.	Infanzia	Primaria	I grado	II grado	Educativo	ATA	Totale
2005/2006	36	136	109	130	4	268	683
2006/2007	39	124	81	89	-	258	591
2007/2008	39	70	74	120	3	256	562

Si riporta di seguito un esempio di coinvolgimento delle partnership per il raggiungimento degli obiettivi che l'USP si pone. L'esempio è relativo al progetto di

Letture pensate, più volte richiamato in questo documento:



Si noti come l'obiettivo che l'Ufficio si era posto, cioè aumentare ogni anno il numero studenti e alunni che partecipano al premio e che concludono il percorso previsto è stato facilitato dall'aumento della partnership esterna, intesa in questo caso come sponsor, e in che misura l'Ufficio è in grado di utilizzare le partnership per sostenere i propri progetti. 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 in base alla implementazione delle tecnologie didattiche al servizio del personale.

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

Anni	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Euro	31.353,63	31.334,67	32.988,90	22.495,35	12.604,22	5.948,41	5.686,63	3964,76	3187,23	6022,56*

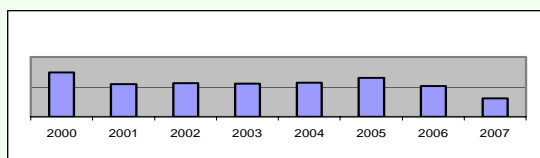
Obiettivo 2005: rimanere sotto i 6000 € obiettivo sostanzialmente raggiunto

Obiettivo 2006: diminuzione del 20% = OBIETTIVO RAGGIUNTO

Obiettivo 2007: diminuzione del 20% = obiettivo che non si raggiungerà in quanto nel 2007 oltre a una forte spesa postale dovuta al trasferimento dei fascicoli di graduatoria dei candidati che sono trasferiti in altra provincia, è stato istituito, un gruppo di lavoro finalizzato alla spedizione dei fascicoli personali dei docenti e ATA trasferiti negli anni precedenti. Ciò ha comportato un aumento consistente della spesa in quanto i fascicoli vanno spediti con plico raccomandato con ricevuta di ritorno.

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	€ 13.056,54
2006	€ 10.220,05
2007	€ 6.175,13



Per il 2007 i conteggi sono effettuati fino al bimestre giugno/luglio

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. Riduzione di tale cifra si è ottenuta con l'adeguamento della tecnologia ADSL anziché ISDN e cambio contratto.

Un esempio del grado di raggiungimento dell'obiettivo è dato dalla tabella relativa a spese preventivate e spese effettivamente sostenute dall'Ufficio.

I programmi utilizzati permettono un monitoraggio costante. Nella discussione sul consuntivo si esaminano e discutono i dati. Dal 2006 sono stati effettuati 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 sottocontrollo tutte le spese dell'ufficio che consente una visione immediata da qualsiasi postazione in quanto residente sul server di rete interna (Serva). I report restituiti danno una vasta possibilità di analisi dei dati.

Ulteriori elementi di dettaglio si possono ricavare dalla tabella agli atti relativa ai preventivi e alle spese sostenute negli anni 200/2007 dove si evince che esiste

una sostanziale conferma dei dati a preventivo rispetto al consuntivo.

I risultati dei controlli finanziari hanno sempre dato esito più che positivo come si evince dalla sottoriportata tabella relativa alla verifica finanziaria semestrale dei capitoli di spesa che viene effettuata dall'RPS

TARGET 0		
Anno	N. Capitoli	Rilievi
2006	42	0
2005	45	0
2004	49	0

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 USP.

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

SIGLA	DENOMINAZIONE PER ESTESO
AS	Anno Scolastico
ASP	Active Server Pages
ATA	Amministrativo Tecnico Ausiliario
CAF	Common Assessment Framework
CONSIP	Concessionaria Informativi pubblici
CPS	Consulta Provinciale Studentesca
CSA	Centro Servizi Amministrativi
D. L.gs	Decreto Legislativo
DD.SS.	DIRIGENTI SCOLASTICI
DPR	Decreto presidente della Repubblica
DR	Direttore Regionale
DS	Dirigente Scolastico
DSGA	Direttore Servizi Generali Amministrativi
ENAM	Ente Nazionale Assistenza Maestri
IE	Interventi Educativi
IULM	ISTITUTO UNIVERSITARIO LINGUE MODERNE
MIUR	Ministero dell'Istruzione, dell'Università, della Ricerca Scientifica
MPI	Ministero Pubblica Istruzione
OO.SS.	Organizzazioni Sindacali
PA	Pubblica Amministrazione
PDCA	Plan Do Check Act Ciclo di Quattro fasi per realizzare il miglioramento continuo
PdL	Postazione di Lavoro
PEC	Posta Elettronica Certificata
PHP	Hypertext Processor
ReSAS	Rete Scuole e Agenzie per la Sicurezza
RSU	Rappresentanze Sindacali Unitarie
SIDI	Sistema Informativo dell'Istruzione
SWOT	Strengths Weakness Opportunities Threats Analisi dei punti di forza e di debolezza dell'Amministrazione
TQM	Total Quality Management
URP	Ufficio Relazioni Pubblico
USR	Ufficio Scolastico Regionale
USR-DG	Ufficio Scolastico Regionale -Direzione Generale