



MIUR, Ufficio scolastico territoriale di Belluno

Rev. 2010

Il piano di comunicazione

Piano generale



INDICE

INTRODUZIONE.....	4
<i>L'organizzazione come sistema.....</i>	<i>4</i>
<i>Gli ambienti.....</i>	<i>4</i>
<i>Il macroambiente.....</i>	<i>5</i>
<i>Ambiente operativo.....</i>	<i>6</i>
<i>Ambiente interno.....</i>	<i>7</i>
IL CAMBIAMENTO	7
<i>Le ragioni.....</i>	<i>7</i>
<i>Gli ostacoli.....</i>	<i>9</i>
<i>Gli strumenti del cambiamento</i>	<i>11</i>
IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.....	12
<i>Costruire Mission-Vision e Valori.....</i>	<i>12</i>
<i>La comunicazione interna.....</i>	<i>13</i>
<i>La comunicazione esterna</i>	<i>15</i>
<i>La comunicazione in una struttura per processi.....</i>	<i>16</i>
<i>La struttura di integrazione.....</i>	<i>17</i>
IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO DEL MPI.....	18
<i>Nuova struttura e nuove funzioni.....</i>	<i>18</i>
<i>Funzioni.....</i>	<i>20</i>
<i>L'Usp come struttura di servizio al servizio delle scuole.....</i>	<i>22</i>
IL SISTEMA DI COMUNICAZIONE	23
Il piano di comunicazione.....	25
Metodologia.....	25
IL PIANO DELL'USP DI BELLUNO	27
<i>Analisi interna</i>	<i>27</i>
<i>Analisi ambiente operativo.....</i>	<i>28</i>

<i>Obiettivi di comunicazione</i>	29
<i>Il pubblico di riferimento</i>	30
<i>Strumenti per la comunicazione</i>	33
STESURA DEL PIANO	35
<i>Obiettivi strategici ed operativi</i>	35
<i>Modelli</i>	39

INTRODUZIONE

L'ORGANIZZAZIONE COME SISTEMA.

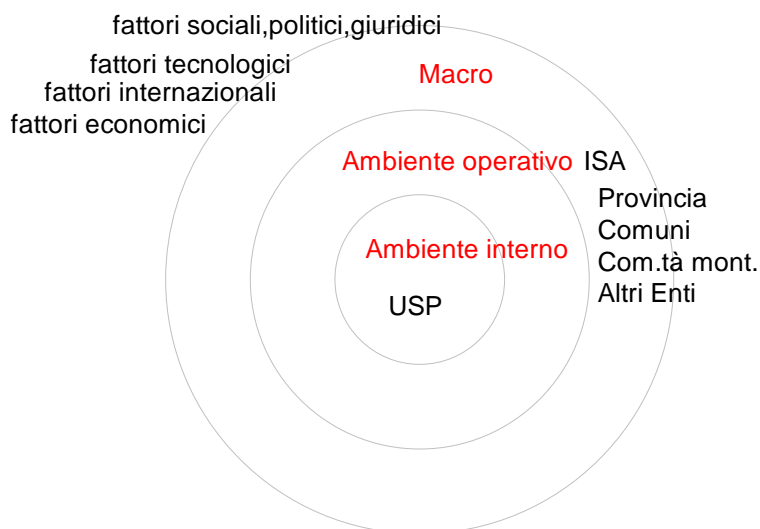
L'Ufficio scolastico provinciale (Usp), è un elemento di un sistema aperto del quale fanno parte, dal Ministero della pubblica istruzione alle scuole autonome (ISA), dalla Regione al Comune fino a tutta una serie di elementi intermedi; ogni elemento, secondo le proprie competenze, deve interagire sinergicamente per realizzare il fine ultimo che è quello del miglioramento della società attraverso la formazione dell'uomo e del cittadino..

Per elaborare un piano di comunicazione efficace dobbiamo aver chiara la nostra posizione all'interno del sistema e la natura degli ambienti nei quali agiamo.

GLI AMBIENTI.

Possiamo sinteticamente dividere l'ambiente in:

- Macroambiente
- Ambiente operativo
- Ambiente interno



IL MACROAMBIENTE.

A livello di macroambiente hanno grandissima importanza i “fattori sociali, politici e giuridici”.

Fattori
sociali, politici e
giuridici

Alla fine degli anni ottanta la crescente insoddisfazione dell'opinione pubblica nei confronti della Pubblica Amministrazione, dei suoi comportamenti e dei suoi risultati hanno generato la produzione di una serie di norme tese a ribaltare il rapporto cittadino/Istituzioni.

A tal proposito una vera e propria rivoluzione copernicana è stata causata dalla L. 241/90, i cui effetti si stanno ancora realizzando influenzando l'assetto ed il comportamento delle pubbliche amministrazioni.

Hanno fatto seguito il D.L.vo 29/93 e le successive modifiche.

Il complesso delle leggi Bassanini tra il '97 ed il '98.

Il D.L.vo 80/98.

La Legge 150 del 2000 ed una serie di direttive di notevole importanza e portata.

Notevole importanza hanno anche i “fattori tecnologici”, categoria di fattori macro-ambientali determinanti nella trasformazione di tutte le organizzazioni. Tali fattori riguardano i mezzi con cui le organizzazioni trasformano gli input in output.

Fattori tecnologici

L'introduzione dell'informatica nella nostra amministrazione ha già prodotto notevoli effetti ed ancora ne dovrà produrre.

Le variabili tecnologiche influenzano la vita delle organizzazioni in molti modi, sia gestionali che organizzativi.

In un concetto di tecnologia allargato rientra anche l'aspetto relativo alle capacità gestionali e organizzative dei Dirigenti che, importanti motori del cambiamento, possono invece diventare cause di stallo del sistema.

Al macroambiente attengono i fattori internazionali il cui effetto, a livello delle nostre organizzazioni, può essere ravvisato, ad esempio, nella spinta della Comunità europea alla adozione di strumenti per la gestione della Qualità.

Fattori internaz.li

Tali spinte, in particolare dopo il Convegno di Lisbona del 2000, stanno producendo anche nei nostri uffici cambiamenti la cui velocità è direttamente proporzionale alla capacità dei dirigenti di modificare la cultura organizzativa del proprio personale.

Il mutamento della cultura organizzativa intesa come “variabile individuale” è comunque dipendente dalla cultura organizzativa intesa come fattore macroambientale, coacervo di elementi soggettivi, come le conoscenze, le credenze, gli atteggiamenti, i valori, e di elementi oggettivi quali materiali, strumenti e tecniche.

Se gli elementi di una diversa cultura organizzativa non influenzano un macrosistema, non si avranno, se non in casi isolati e sporadici, cambiamenti a livello di comportamento organizzativo nelle singole unità operative e dunque nel risultato dell'organizzazione.

Influenzano profondamente le organizzazioni anche a livello di uffici come il nostro, i fattori economici.

La diminuzione del personale e dei finanziamenti, in conseguenza delle politiche finanziarie, stanno provocando notevoli problemi ai nostri uffici.

Si potrà uscire da tale situazione di difficoltà solo accelerando i processi di cambiamento, curando l'introduzione di sistemi di controllo della Qualità ed in particolare nella gestione del personale, nel controllo della spesa, con il potenziamento delle strutture informatiche hardware e software.

Tutto ciò è possibile solo intervenendo nelle variabili organizzative attinenti alla struttura organizzativa, ai meccanismi operativi ed al potere organizzativo.

AMBIENTE OPERATIVO.

Ogni organizzazione, come anche il nostro ufficio, è immerso in un ambiente, “ambiente operativo” formato dagli elementi che interagiscono direttamente.

Il nostro ambiente operativo a livello di ufficio scolastico provinciale, è costituito da tutti gli attori che danno vita al sottosistema scolastico provinciale e con questo si vuole intendere Provincia, Comune, Comunità montane, Enti che in qualche modo interagiscono con le Istituzioni scolastiche ed i nostri uffici, ad es. nel campo della formazione dei docenti o proponendo vari progetti.

Elemento più importante, ovviamente, le Istituzioni scolastiche autonome (ISA).

Il tipo e l'intensità delle relazioni evidenzia un sistema articolato che opera in un ambiente che, utilizzando la matrice di Duncan, si evidenzia fortemente dinamico e complesso.

Le relazioni più intense si hanno con le Istituzioni Scolastiche Autonome che per i nostri uffici assumono a volte la veste di clienti, a volte di partner a volte di fornitori. Forse è bene considerarli in questa ultima veste quando devono fornire ai nostri uffici i dati indispensabili alla elaborazione dei nostri prodotti, come ad es. nel caso della determinazione degli organici

AMBIENTE INTERNO.

L'ambiente interno è dove trascorriamo mediamente 1/3 della nostra giornata feriale.

Tempo ragguardevole se pensiamo che più o meno un altro terzo del nostro tempo lo passiamo dormendo.

Metà della nostra giornata da svegli la passiamo tra il lavoro, e il tempo necessario a raggiungere l'ufficio e tornare a casa.

E' evidente come risulta importante questa metà giornata lavorativa anche per i riflessi, positivi o negativi, che ha sulla restante parte della giornata e dunque nell'ambiente familiare,

Nel nostro ambiente lavorativo la struttura, la tecnologia, il personale, la cultura, le politiche assumono un'enorme importanza, influenzando il comportamento individuale e conseguentemente la soddisfazione personale e la prestazione lavorativa.

IL CAMBIAMENTO

LE RAGIONI

La necessità di un profondo cambiamento nelle pubbliche amministrazioni è stata avvertita, non solo in Italia, già dalla fine degli anni ottanta inizio anni novanta.

Il continuo progresso e la crescente evoluzione della opinione pubblica ha esercitato notevoli pressioni sui decisori politici per realizzare una migliore aderenza delle Istituzioni alla realtà che i cittadini vivono quotidianamente.

Le richieste più pressanti provenienti dalla società esprimevano l'esigenza di ognuno di essere considerato cittadino a pieno titolo e non più suddito nei confronti della P.A. e ciò postulava la necessità di trasparenza nell'azione amministrativa e di partecipazione.

Il giudizio unanime di quegli anni, modificato solo in parte, era che la qualità della nostra burocrazia era pessima, gli impiegati pubblici infingardi e la dirigenza o corrotta o comunque impreparata alle sfide della modernità.

Oltre alla inefficienza della struttura burocratica hanno spinto verso la direzione del cambiamento:

- il crescere dei costi, la P.A. è stata vista sempre di più come fonte di sprechi.

-la crescente complessità ed interdipendenza dei problemi, la cui soluzione postulava approcci diversi.

I cittadini chiedono alla P.A. maggiore efficacia della sua azione.

La stessa richiesta proviene dalle Istituzioni politiche che hanno accolto il crescente malessere della società e promosso gli interventi legislativi finalizzati a modificare gli assetti organizzativi e la distribuzione dei compiti e dei poteri ed a creare nuove procedure necessarie per realizzare i risultati dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi di tali interventi legislativi hanno riguardato in particolare:

- Il decentramento a livello locale delle funzioni amministrative.
- La semplificazione delle procedure.
- La ricerca di una maggiore produttività del lavoro amministrativo.
- La rendicontazione

GLI OSTACOLI.

Le norme sono condizione necessaria ma non sufficiente per produrre il cambiamento. Anzi non possono produrre automaticamente ciò che è assolutamente indispensabile e cioè un cambiamento nella cultura organizzativa, intesa come variabile ambientale prima che come insieme di comportamenti dei soggetti dell'azione amministrativa.

Perché le norme possano produrre gli effetti sperati, il cambiamento culturale deve riguardare sia i dirigenti che tutti gli altri dipendenti e deve essere condiviso e non imposto.

Dopo quasi venti anni trascorsi dalle prime realizzazioni normative forse ci si sarebbe potuti aspettare una situazione diversa, più rispondente alle aspettative della società. Sono però venute a mancare, in particolare nella nostra Amministrazione, la coerenza nelle politiche di gestione del cambiamento e la chiarezza degli obiettivi.

Resistenza al
cambiamento

E' riduttivo addebitare solo a questi fattori di ostacolare il percorso intrapreso. Infatti numerosi fattori intervengono a vari livelli.

Una prima considerazione riguarda la notevole quantità di scambi che avvengono non solo all'interno dell' Amm.ne ma anche fra questa e l'ambiente intendendo in particolar modo tutti gli attori che, nel nostro caso, interagiscono nel Sistema scolastico.

Gli scambi, che avvengono su numerosi piani, da quello della cultura a quello delle idee, al potere, sono certamente e potenzialmente un notevole vettore di cambiamento, ma il diverso e talora contrastante contenuto può far sì che esso annulli, in un gioco di spinte e contro-spinte, il potenziale di cambiamento.

In tutte le Organizzazioni, ed è quello che succede nella nostra, si può individuare un partito, per così dire, dei progressisti ed uno dei conservatori.

Progressisti e
conservatori

Anche se i progressisti, mai in maniera netta, superano i conservatori, o se alla lunga influenzano con le loro idee, succede che essi sono pronti a cambiare tutto ma raramente mettono in discussione ed in pericolo i loro privilegi ed il loro potere.

Per costoro la condizione è che il cambiamento migliori o comunque non peggiori il loro status.

Interdipendenza
dei privilegi

Questo sistema detto delle "Interdipendenze dei privilegi" è uno di fattori di resistenza al cambiamento più forti.

Altro ostacolo, altrettanto forte, è dato dalla tendenza delle organizzazioni al ritorno al "Modello originario".

Ritorno al modello
originario

Una Organizzazione già strutturata ha definito il "chi fa cosa", il "come lo si fa" "perché" e "per chi". Chiunque entri successivamente si trova in un campo fortemente strutturato, con la sua cultura, il potere e le relazioni di scambio consolidate. Un assetto di routine comportamentali rispetto alle quali, per i più, è conveniente adattarsi piuttosto che metterle in discussione.

Se ciò può essere comprensibile per i quadri intermedi ed i dipendenti, non può trovare giustificazione nei dirigenti che devono impegnarsi a trovare le motivazioni e creare le condizioni perché si cambi, annullando la tendenza a ritornare al precedente assetto.

Ancora altri fattori concretizzano ostacoli ancora più evidenti e tangibili di quelli fin qui evidenziati.

-La scarsità delle risorse economiche che da anni interessa tutte le Amministrazioni. Un processo di cambiamento deve essere sostenuto da investimenti in particolare nel campo della informatizzazione e della formazione del personale.

Scarsità di risorse

Queste due leve possono portare ad effettivi risparmi senza ricadute negative sui risultati, anzi diventano elementi di miglioramento di questi ultimi.

Piante organiche

Molto peso nel frenare il cambiamento è dato dalla rigidità delle piante organiche, dalla scarsa mobilità interna, dal difficoltoso processo di semplificazione procedurale ed amministrativa ed ancora, e forse più importante, dalla difficoltà dei dipendenti a cogliere le opportunità di un processo di cambiamento delle Organizzazioni e delle professionalità.

Ciò è dovuto alla mancanza di stimoli al cambiamento, l'innovazione ancora ora è calata dall'alto senza coinvolgimento degli operatori.

Essa si basa maggiormente sulle modifiche normative trascurando gli aspetti socio-organizzativi e la necessità di valorizzazione delle risorse umane provocando così la deresponsabilizzazione del personale.

A tutto ciò si aggiunge l'assenza di un sistema di valutazione che abbia attenzione ai risultati del cambiamento ed all'outcome e cioè all'impatto che essa ha nell'organizzazione e nella società.

Solo di recente, il d.l.vo 150 del 2009, rivedendo la "Riforma Bassanini", ha dato fondamento giuridico alla necessità di cambiamento e di innovazione individuando gli elementi critici da superare quali la mancanza di un valido regime delle responsabilità e del riconoscimento degli incentivi, la mancanza di meritocrazia nello sviluppo della carriera, la mancanza di un metodo per valutare strutture e dipendenti.

Il d.lvo 150 del
2009

Le valutazioni proposte prima del decreto del 2009, lungi dall'essere ricomposti in un sistema, accentuavano il momento di valutazione delle performance individuali ai fini di riconoscimenti solo economici, non tenendo conto che essi non sono fattori motivanti e non sono una sufficiente spinta al cambiamento.

E' necessario invece orientare l'azione organizzativa verso la cultura del risultato, modificando la struttura organizzativa verso una organizzazione per processi ed individuando con chiarezza gli obiettivi.

Cultura del
risultato

GLI STRUMENTI DEL CAMBIAMENTO

Da quanto è stato detto appaiono già delineati gli strumenti del cambiamento ad iniziare dalla condivisione e dalla motivazione illustrando anche i vantaggi che questo può produrre nel lavoro quotidiano.

E' necessario pertanto un approccio positivo verso l'innovazione normativa vista come opportunità.

E' necessario altresì impostare una corretta politica di valorizzazione delle risorse umane e creare un sistema premiante che non privilegi solo l'aspetto economico. Realizzare un controllo di gestione, fissare standard qualitativi e quantitativi, diffondere competenze utilizzando in misura maggiore i gruppi di lavoro. Lavorare, insieme agli operatori, a semplificare i procedimenti ed il linguaggio amministrativo. Curare la formazione del personale. Curando in modo particolare la programmazione degli obiettivi e la pianificazione delle attività.

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

COSTRUIRE MISSION-VISION E VALORI.

Tutti all'interno di una Organizzazione sanno ,più o meno, quello che devono fare e come lo devono fare.

Il più delle volte quelle conoscenze se le sono conquistate direttamente perché nessuno ha avuto il tempo di addestrare il nuovo venuto e raramente esiste un manuale operativo che insegna come comportarsi all'interno dell'Amministrazione.

La conseguenza è che i dipendenti pur diventando bravissimi lavorano in modo isolato, chiusi in compartimenti stagni che impediscono di comprendere il senso del proprio lavoro, costretti a risolvere i loro problemi senza aiuto o con aiuti sporadici.

Il primo passo per invertire decisamente la rotta ed abbattere le paratie che impediscono di partecipare attivamente alla vita dell'Organizzazione e di essere soddisfatti, è quello di comprendere la Mission dell'Istituzione, chiarire il compito ad essa assegnato, individuare i servizi ed i prodotti che ci sono richiesti, fissare gli obiettivi strategici ed operativi.

La Missione fondata su una solida Visione, che è per noi innanzitutto essere "un servizio pubblico".(vedi Quaderno 3)

Riscoprire i valori, quelli che ognuno possiede e che insieme definiscono ciò che è l'organizzazione nella sua concretezza operativa; riscoprirli insieme, socializzarli ed individuarne di nuovi scoprendo i principi e le qualità che ci sembrano desiderabili e che possono ispirare al meglio il nostro pensiero ed il nostro comportamento; scoprirli, enumerarli, descriverli insieme, e praticarli, creare simboli che richiamano quei valori condivisi, rafforzando il senso di squadra e rendendoli percepibili all'esterno.

Operare sempre nel rispetto di quei valori, trasformandoli in "assunti di base", profondamente radicati e interiorizzati nella cultura organizzativa perché essa è , come ci dice Edgar Schein, *"L'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi."*

Cultura organizzativa

I valori condivisi diventano un patrimonio comune, con essi verrà costruito il senso di squadra che permetterà di sconfiggere il disegno dei confini che, in senso burocratico, distinguono i compiti e le attività.

Il senso di
squadra

Così verrà costituita o rafforzata l'identità dell'organizzazione, visibile, riconosciuta e stimata all'esterno, con i suoi "eroi" da seguire ed imitare, i suoi "riti" ed i suoi "rituali".

Come tutte le Amministrazioni per adeguarci al cambiamento dell'ambiente, oggi sempre più rapido dobbiamo ripensare la struttura organizzativa in modo flessibile. In questo percorso cambiamento organizzativo e comunicazione si intrecciano condizionandosi a vicenda.

La comunicazione supporta l'Amministrazione verso il cambiamento e ne cambia l'organizzazione veicolando i valori e creando o rafforzando una identità.

La struttura organizzativa gerarchica funzionale, ovvero quella piramide entro la quale ancora ci muoviamo non risponde più alle odierne necessità, è poco efficace e non è capace di dare risultati entro tempi accettabili.

La graduale trasformazione in una struttura più flessibile organizzata per processi, potrà ridare efficienza alle nostre Amministrazioni ed efficacia alla azione amministrativa.

In questa nuova dimensione organizzativa deve essere rivista la modalità comunicativa ed il sistema dei flussi.

LA COMUNICAZIONE INTERNA.

In un nuovo contesto una corretta gestione della comunicazione interna diventa determinante.

Tutti i componenti di una organizzazione attivano processi di comunicazione, ovviamente con ruoli e funzioni diverse a secondo della propria posizione gerarchica, ma tutti vi partecipano sia se si tratti di prendere decisioni sia di ostacolarle, sia di trasmettere ordini che di eseguirli, stabilire alleanze o dissociarsi.

Accanto ad una comunicazione formale ve n'è una altrettanto importante che è quella informale che trasporta i fatti privati del personale le simpatie e le antipatie, le aspettative ed i desideri, le incomprensioni ed i pettegolezzi.

Comunicazione
informale

Essa può evidenziare i conflitti che possono bloccare l'attività, mettere in luce le resistenze.

Questo tipo di comunicazione permette di conoscere i bisogni e le aspettative del personale, informazioni molto importanti per la dirigenza per una corretta gestione delle risorse.

Gli strumenti con cui poniamo in essere una comunicazione formale sono molti e possono integrare una comunicazione regolatrice, innovativa, integrativa o formativa.

Per lo più hanno contenuto cognitivo ma quelli a contenuto emotivo possono essere utili ad es. per realizzare un buon clima interno o motivare il personale ad una maggiore partecipazione.

Possono influire sul benessere del personale ad es. i segnali provenienti dall'ambiente fisico di lavoro o da alcuni servizi messi a disposizione, tipo mensa, biblioteca, la pubblicità su progetti o attività interessanti realizzate dal personale.

Ma anche alcuni strumenti di contenuto cognitivo possono avere una carica emotiva, ad es. la creazione di una bacheca riservata al personale ed una accurata e ricca selezione di tutte le informazioni che possono interessare.

Questo può essere sentito come un segnale positivo e contribuire a migliorare il clima interno.

Gli strumenti della comunicazione formale con funzione regolatrice, il cui obiettivo di dirigere e controllare, sono gli ordini di servizio, le relazioni interne, le note, le circolari, le direttive; ma anche i colloqui e le riunioni dove assume importanza anche la comunicazione non verbale che può essere decodificata almeno nei segnali più chiari di assenso/dissenso, interesse/disinteresse.

La comunicazione innovativa, che ha lo scopo di favorire l'adattamento ai cambiamenti riguarda quello che attiene a nuove modalità operative ed in particolare ad applicazioni informatiche che facilitano il cambiamento.

Tali comunicazioni, che possono risolversi in illustrazione delle applicazioni e dei vantaggi che ne conseguono, possono essere prodotte prima di porre in atto azioni di comunicazione formativa che ha il compito di sviluppare le capacità indispensabili per affrontare il cambiamento.

Funzioni della
comunicazione

Comunicazione
regolatrice

Comunicazione
innovativa

Comunicazione
formativa

LA COMUNICAZIONE ESTERNA

Per essere visibile , riconosciuta e stimata però è necessario che venga elaborato un sistema di comunicazione esterna.

Le funzioni della comunicazione esterna tendono a realizzare non solo l'immagine dell'Istituzione ma anche a realizzare un ponte con il destinatario delle sue azioni ed a porsi in relazione con tutti i portatori di interesse , gli interlocutori istituzionali, i partners, i media.

Attraverso le attività di informazione e comunicazione le Amm.ni possono realizzare la trasparenza, l'imparzialità, la parità di accesso che le leggi impongono, ma diventare anche capaci di svolgere la propria funzione istituzionale in coerenza rispetto ai bisogni degli utenti e dei portatori di interesse e dei cittadini in genere.

L'utente, il cittadino è ora al centro dell' attenzione, intorno a lui vengono costruiti i nuovi servizi per rispondere al meglio ai suoi bisogni.

Per essere comprensibile l'amministrazione semplifica le procedure ed il proprio linguaggio amministrativo, per spiegare se stessa ed i propri comportamenti.

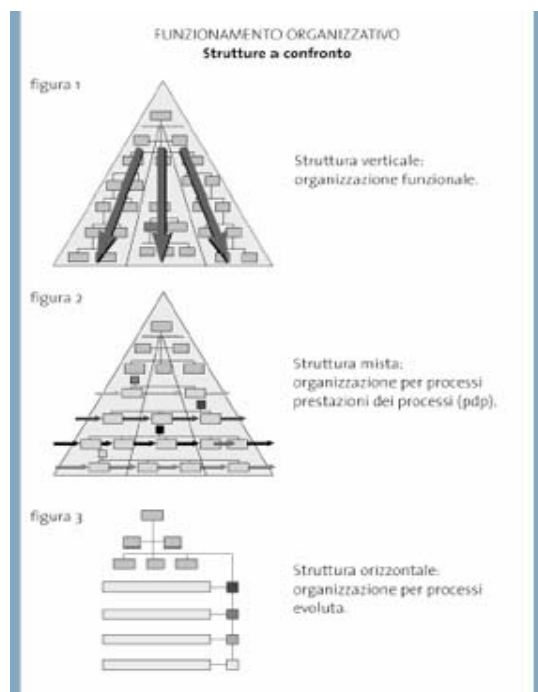
LA COMUNICAZIONE IN UNA STRUTTURA PER PROCESSI

Mentre procediamo con l'individuazione dei processi più importanti che connotano la ragion d'essere, contemporaneamente dobbiamo porre in essere un sistema di comunicazione interno non più basato su ordini di servizio e controllo ma condivisione degli obiettivi ed autocontrollo.

Non solo condivisione degli obiettivi ma individuazione, costruzione, mappature e descrizione di ogni processo va fatta insieme ai responsabili con la partecipazione degli operatori.

Questa è la premessa essenziale per iniziare un percorso di miglioramento continuo.

Dopo aver individuato e mappato il processo si può passare alla pianificazione delle attività condividendo le modalità di distribuzione delle responsabilità, dei metodi e dei tempi. Stabilire insieme i momenti di verifica da attuare durante l'esecuzione e utilizzare i dati per la correzione di errori o applicazioni di istanze di miglioramento.



Lo strumento migliore per la comunicazione in questo caso sono le conferenze di servizio e le riunioni di gruppo.

Conferenze e riunioni

Perché il lavoro di gruppo sia proficuo e dia risultati è necessario che sia definita una strategia prima di passare alla pianificazione ed organizzazione.

E' necessario che il dirigente , i responsabili dei processi e i capi gruppo siano consapevoli che tali attività preliminari, lungi dall'essere una perdita di tempo, sono invece la premessa perché il gruppo possa condividere e prendere rapidamente le necessarie decisioni per organizzare il lavoro e dare risultati secondo le aspettative dei destinatari, nei tempi previsti ed in modo trasparente.

Per ottenere questo il dirigente ed i responsabili dei gruppi terranno conto della formula di Graiciunas nel definirli e delle dinamiche che si sviluppano anche a secondo dei partecipanti e del loro carattere.

LA STRUTTURA DI INTEGRAZIONE.

In una organizzazione dove non solo le decisioni vengono prese in gruppo, ma dove anche il lavoro viene eseguito in gruppo è normale che possono svilupparsi situazioni di conflittualità.

Conflitti possono sorgere anche perché le interazioni fra i processi fanno sorgere problemi di priorità o di tempi e modi di partecipazione di dipendenti impegnati in più processi. Ciò può accadere anche se i processi sono ben pianificati.

E' necessario pertanto che vi sia una struttura per l'integrazione. Lo scopo di tale struttura è in particolare:

- prevenire i conflitti
 - facendo in modo che tutti si sentano integrati nel sistema condividendone fini e mezzi,
 - partecipando alla pianificazione dei processi.
- risolvere i conflitti personali ,una volta insorti:
 - esaminando le questioni e trattando con i protagonisti,
- risolvere i problemi che nascono nell'esecuzione dei processi :
 - monitorando le attività
 - partecipando al miglioramento degli stessi.

E importante al fine che ora ci interessa , assicurare la coerenza delle azioni di comunicazione in sinergia con L'Ufficio per il pubblico.

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO DEL MPI

NUOVA STRUTTURA E NUOVE FUNZIONI.

Dal 1997 una vasta serie di disposizioni legislative e regolamentari hanno cambiato profondamente il sistema scolastico.

L'art. 21 della L. n° 59 /97(Bassanini 1) con l'affermazione dell'"autonomia scolastica" pone la premessa per una serie di importanti cambiamenti.

L'anno successivo il D.L.vo n° 112/98 disegna nuovi ruoli per gli EE.LL., cambiando così la tipologia di rapporti fra essi a l'Amm.ne e gli Istituti scolastici autonomi(ISA).

Agli EE.LL passano le competenze relative:

- alla formazione professionale
- alla programmazione territoriale dell'offerta formativa in relazione :
 - alla determinazione del calendario scolastico
 - alla istituzione, alla aggregazione, alla fusione ed alla soppressione di scuole.
- alla programmazione della rete scolastica.

Di particolare importanza i servizi di supporto organizzativo in relazione:

- agli alunni in situazione di svantaggio e di handicap
- alla educazione degli adulti
- all'orientamento scolastico e professionale
- alla realizzazione della pari opportunità di istruzione
- agli interventi perequativi
- agli interventi per l'educazione alla salute e contro la dispersione scolastica.

Il D.l.vo n° 300/99 che disciplina l'organizzazione del Governo, riforma il Ministero della pubblica istruzione nella amministrazione centrale e periferica e ne muta le funzioni .

Attualmente la sua struttura si compone del Ministro, un vice ministro, due sottosegretari e degli uffici di diretta collaborazione con il Ministro.

Due dipartimenti,

il primo “per l’Istruzione” è articolato in cinque direzioni generali:

- Affari internazionali
- Istruzione postsecondaria.
- Ordinamenti scolastici.
- Personale della scuola.
- Studente.

Il secondo “per la Programmazione” è articolato in cinque direzioni generali:

- Comunicazione.
- Politica finanziaria e bilancio.
- Risorse umane.
- Sistemi informativi.
- Studi e programmazione.

Profondi mutamenti si hanno anche nelle sue diramazioni territoriali.

La novità più importante riguarda la istituzione in ogni capoluogo di regione degli Uffici scolastici regionali (USR), di livello dirigenziale generale, autonomi centri di responsabilità amm.va.

Essi articolano i loro uffici in relazione a cinque ambiti:

- Pianificazione, programmazione e integrazione delle politiche formative.
- Supporto e sviluppo delle istituzioni scolastiche autonome.
- Organizzazione e politiche delle risorse umane della scuola.
- Amministrazione e gestione delle risorse finanziarie e valutazione dell’efficienza ed efficacia degli interventi educativi e formativi.
- Gestione delle risorse umane e tecniche e servizi di supporto dell’ufficio scolastico regionale.

Il quadro che risulta vede una serie importante di funzioni trasferite alle ISA con il DPR 275/99, un'altra, come detto prima, trasferite agli EE.LL. e le funzioni residue, compreso quelle di competenza dei soppressi "Provveditorati agli studi" attribuite agli USR i quali si articolano sul territorio, per esercitare le funzioni di consulenza e supporto alle ISA, con i Centri servizi amministrativi (CSA) attualmente denominati Usp.

FUNZIONI

L' Ufficio scolastico provinciale (Usp) è una articolazione territoriale dell'Ufficio Scolastico Regionale (U.S.R.), struttura, del Ministero della pubblica istruzione, (M.P.I.). 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 .

L'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:

- fornisce assistenza per le procedure amm.ve ed amm.vo contabili,
- gestisce le graduatorie Provinciali,
- propone al Direttore regionale l'assegnazione delle risorse umane alle Istituzioni scolastiche,
- ricerca collaborazioni, interlocuzioni 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.
- assicura il supporto organizzativo e la consulenza tecnico - scientifica alla Consulta studentesca e stipula accordi quadro con gli Enti locali, la Regione, le associazioni degli studenti e degli ex studenti, dell'utenza e del volontariato, con le organizzazioni del mondo del lavoro e della produzione

Su delega del DR, il Dirigente 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.
- Emanava i provvedimenti finali in materia di “ *Riconoscimento di infermità e concessione di equo indennizzo*” e di “*Concessione della pensione privilegiata*” al personale Dirigente, docente, educativo ed ATA
- È delegato al controllo dei conti consuntivi delle scuole.
- Gestisce il contenzioso amministrativo e giurisdizionale.

L'USP COME STRUTTURA DI SERVIZIO AL SERVIZIO DELLE SCUOLE

I concetti chiave nel nuovo scenario sono “Consulenza” e “Supporto”.

Essi rendono chiaramente la trasformazione degli Usp da uffici di gestione a strutture di servizio e ciò richiede un cambiamento culturale, l'acquisizione di una “cultura di servizio”.

Servizio non più inteso come “rapporto unidirezionale caratterizzato prevalentemente da “adempimenti” ma caratterizzato da una forte “interdipendenza” degli attori.

Il servizio deve essere visto come un processo di interscambio finalizzato alla soluzione di problemi,, alla soddisfazione di bisogni e ei desideri di persone singole o collettive che si attua mediante il trasferimento reciproco di informazioni, conoscenza, abilità,lavoro, appartenenza, sicurezza.

Questa definizione può aiutarci a costruire una nuova mentalità ed ad elaborare novi approcci ai problemi e bisogni dei nostri “clienti” prima di tutto rilevandoli.

L'erogazione del servizio deve essere concepita come un processo distinto in varie fasi:

- La fase della rilezione dei bisogni ,
- La fase di individuazione e segmentazione del pubblico,
- La fase della definizione e allocazione delle risorse,
- La fase della progettazione qualitativa e quantitativa del sistema di erogazione del servizio,
- La fase di erogazione dei prodotti e dei servizi,
- La fase della rilevazione del grado di soddisfazione dei “clienti”.

I risultati costituiscono la base per gli interventi correttivi secondo la logica PDCA.

IL SISTEMA DI COMUNICAZIONE

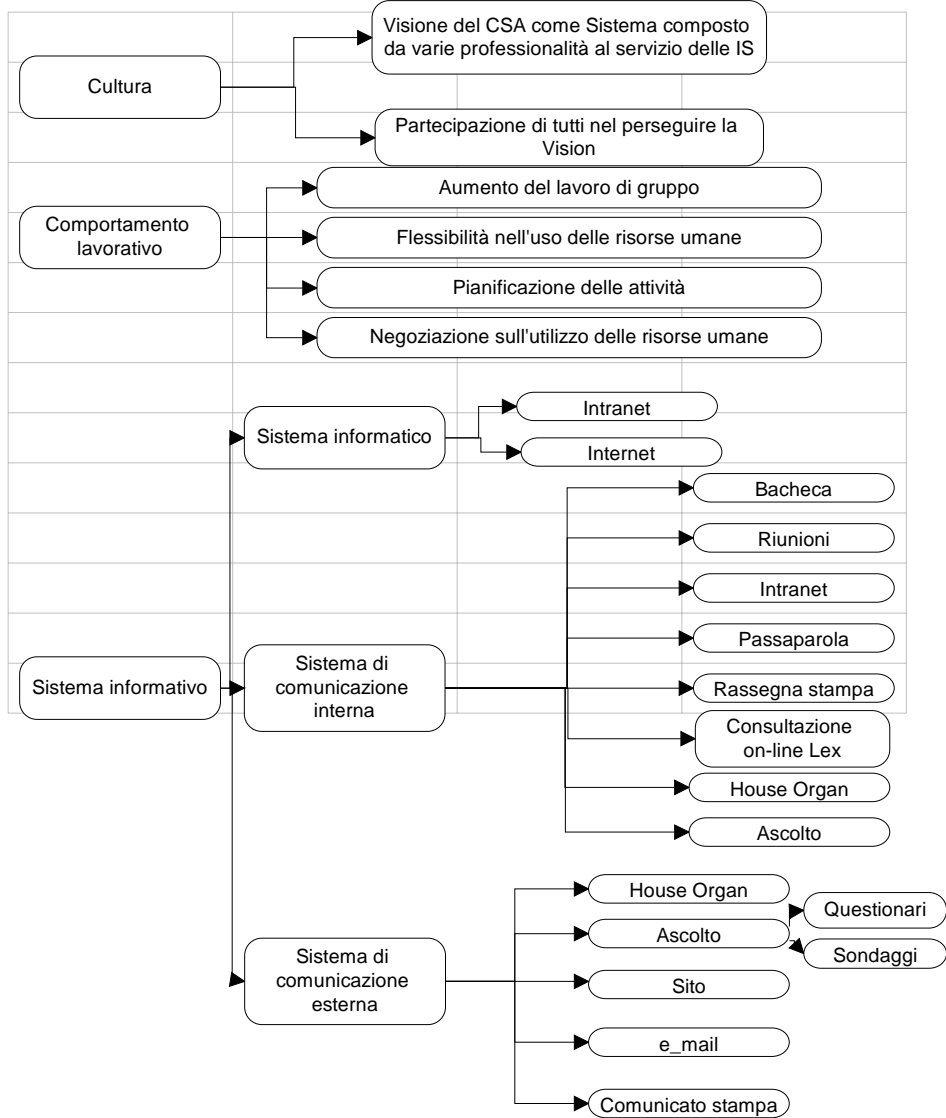
Per giungere a definire un piano di comunicazione, allineato con gli obiettivi strategici dell'Ufficio e condiviso con tutto il personale, si è ritenuto necessario procedere agendo prioritariamente su tre elementi:

- cultura,
- comportamento lavorativo
- sistema informativo.

In numerose riunioni e in ogni occasione possibile sono stati comunicati al personale elementi di riflessione per acquisire una mentalità idonea a realizzare una "struttura di servizio al servizio delle scuole"

Attraverso riunioni, discussioni e provvedimenti modificativi della struttura dell'ufficio e dei compiti del personale, si è cercato di modificare anche il comportamento lavorativo per facilitare l'introduzione ai gruppi di lavoro e ad una organizzazione per processi.

Nell'implementare le attività abbiamo pertanto seguito lo schema sottoriportato.



IL PIANO DI COMUNICAZIONE

Il piano di comunicazione è uno strumento che serve a programmare le azioni di comunicazione di una organizzazione in un dato arco di tempo.

L'organizzazione per raggiungere i propri fini istituzionali elabora una propria strategia individuando gli obiettivi di fondo, a lungo termine, coerenti con i fini istituzionali, effettua le scelte sulle modalità di azione e determina l'allocazione delle risorse e gli strumenti da utilizzare per conseguire gli obiettivi. Fissa la struttura dell'organizzazione ed il suo organigramma per poi procedere alla stesura di un piano di comunicazione interna/esterna funzionale alla strategia istituzionale.

Strategie
dell'Istituzione

La strategia comunicazionale passa attraverso la fase della "pianificazione comunicativa" con la quale si prefigurano i percorsi attuativi delle strategie istituzionali; si valutano in questa fase le possibili alternative, le opportunità, i risultati, i problemi operativi, le risorse.

Pianificazione
comunicativa

Nella seconda fase della "programmazione comunicativa" si traducono operativamente le linee definite nella pianificazione.

Programmazione
comunicativa

Si passa così alla "progettazione comunicativa" che consente di definire obiettivi operativi, strumenti, risorse e modalità attuative per poter conseguire la missione istituzionale.

Progettazione
comunicativa

METODOLOGIA

Per poter procedere alla stesura di un piano effettivamente realizzabile è bene:

- Procedere prima ad una analisi SWOT interna alla amministrazione per evidenziare i punti di forza ed individuare, per poter prontamente intervenire, i punti deboli che potrebbero far fallire il piano.
- Procedere poi ad una analisi dell'ambiente operativo, quali elementi dell'ambiente da prendere in considerazione dipenderà dall'obiettivo strategico sul quale incideranno le azioni di comunicazione.

SWOT

- Il successivo passaggio consiste nella individuazione degli obiettivi di comunicazione. Essi saranno coerenti con gli obiettivi istituzionali.

Gli obiettivi indicati saranno sia quelli strategici della comunicazione che operativi o solo operativi se la strategia è evidenziata nella fase di pianificazione; in questo caso gli obiettivi operativi si collegheranno a quelli strategici. Più obiettivi operativi possono indicare lo sviluppo di un obiettivo strategico.

Un passaggio molto importante del piano è la individuazione di destinatari e dei portatori di interesse.

Il pubblico di riferimento

Analizzare le caratteristiche del pubblico interno e di quello esterno in relazione ad ogni obiettivo operativo è determinante per poter decidere la tipologia di azioni più appropriata ed il loro contenuto nonché degli strumenti di comunicazione da utilizzare.

Infine la misurazione dei risultati e l'analisi dell'outcome e cioè dell'impatto nell'ambiente operativo di quelle azioni.

La misurazione dei risultati

Schema per la stesura del piano di comunicazione:



ANALISI INTERNA

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

La situazione nel
2002

A fronte delle materie che con l'Autonomia sono passate alla competenza delle singole scuole ed in ordine alle quali l'Ufficio deve organizzare il necessario supporto ed addestramento del personale, numerose altre sono venute ad aggiungersi dal 1° gennaio 2001.

Lo scenario che si presentava nel 2002 nell'Ufficio di Belluno registrava una forte incertezza del personale a causa dei repentini cambiamenti introdotti.

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

Punti di forza e di
debolezza

I punti di debolezza erano principalmente:

- L'organico sottodimensionato
- La scarsa motivazione al cambiamento
- La mancanza di una rete informatica interna
- I computer obsoleti
- La mancanza di leadership di 2° livello, riconosciuta e accettata da tutti, con la conseguente impossibilità di ridimensionare lo span of control del Dirigente
- La debolezza degli interventi a supporto delle scuole, dopo la soppressione del Provveditorato
- La mancanza di staff a livello amministrativo e nel campo dei docenti utilizzati in CSA su progetto appartenenti all'area Interventi educativi
- Lo scarso ascolto del territorio e insufficiente elaborazione di proposte
- I rapporti non sufficientemente chiari con l'USR

- Il sito Web non interattivo
- La 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, ha inteso di incidere sulla struttura, sulla cultura, sul comportamento organizzativo, sul sistema informativo.

Molti punti di debolezza sono stati superati, resta il nodo dell'organico non sufficientemente dimensionato in relazione al carico di lavoro dell'Ufficio e la poca chiarezza dei flussi di lavoro e della comunicazione con la Direzione regionale.

ANALISI AMBIENTE OPERATIVO

Gli elementi con cui opera l'Usp di Belluno sono costituiti in primo luogo dalle scuole autonome con il loro personale.

Numerosi contatti si hanno con la Provincia, Comunità montane e Comuni, Università (di Padova, Verona, Udine, Cattolica di Milano, Pontificia Salesiana di Roma, Innsbruck), Prefettura e Questura, Motorizzazione civile, Polstrada, Polizia municipale, Associazione Autostrade, UISS, SPISAL, Vigli del Fuoco, Bim gestione servizi pubblici, Associazione industriali, Associazioni di categoria, Associazioni di volontariato, AICQ Triveneto, CONI, Istituti culturali Ladini e germofoni, CEIS.

Con ognuno di essi l'Usp ha , con varie forme di partecipazione , sviluppato progetti con ricaduta sulla scuole.

Tutto il tessuto provinciale così rappresentato è estremamente dinamico e vicino alle scuole.

Sono stati realizzati diversi accordi di collaborazione con i partner identificando quelli strategici e le tipologie di relazioni.

Il principale partner strategico è la Provincia con la quale numerosi e importanti sono i rapporti di collaborazione, sia suggeriti dalla normativa, sia realizzati autonomamente.

I progetti in atto:

- Orientamento
- Istruzione Formazione Tecnica Superiore (IFTS)

- Lettura Pensata
- Alternanza Scuola-Lavoro
- Diritto-Dovere all'Istruzione e Passaggi
- Anagrafe Regionale Obbligo Formativo –Osservatorio Scolastico Formativo della provincia di Belluno (AROF-OSF)
- Consulta Provinciale Studentesca (CPS)

OBIETTIVI DI COMUNICAZIONE.

Una volta delineata la Mission ,discussa e condivisa, individuate le funzioni dell'Ufficio che costituiscono i nostri obiettivi generali,individuamo gli obiettivi strategici , gli obiettivi operativi e le unità operative responsabili e successivamente una ricerca degli obiettivi di comunicazione concreti e cioè realizzabili e misurabili.

Il punto di partenza sono dunque i prodotti ed i servizi erogati dall'Usp come indicati dal Regolamento ministeriale e quelli che nascono dalle esigenze dell'ambiente rilevate attraverso questionari e riunioni come descritti a pag. 14.

Per ogni servizio o prodotto deve essere costruito un piano particolareggiato.

L'obiettivo strtegico della comunicazione è dato principalmente da:

- Trasparenza
- Accessibilità
- Diffusione della Mission
- Diffusione degli obiettivi della Organizzazione.
- Illustrazione delle politiche di intervento nei confronti delle scuole e dei partenrs.

IL PUBBLICO DI RIFERIMENTO.

L'individuazione del pubblico di riferimento, se in un primo momento, nell'analisi dello scenario, viene fatta in modo indefferenziato, in questa fase ha un approccio più analitico.

Il pubblico viene segmentato e cioè diviso in gruppi omogenei che devono essere raggiunti con una precisa azione di comunicazione.

In questa fase si passa al livello concreto della realizzazione delle azioni di comunicazione.

Ad esempio la segmentazione del pubblico interno e cioè dei dipendenti prevede una ulteriore segmentazione e pertanto in base agli obiettivi operativi le azioni pensate possono essere rivolte a tutti o ai responsabili o al gruppo di integrazione e controllo etc..

Lo stesso principio vale per l'identificazione del pubblico esterno differenziando i Dirigenti scolastici, i direttori dei servizi g.a., i docenti, il personale ATA e segmentando ulteriormente quest'ultimo in assistenti amministrativi, assistenti tecnici, collaboratori scolastici.

E ancora ,come pubblico esterno, Enti locali , partner etc.

TARGET	SOTTOTARGET	OBIETTIVI DI COMUNICAZIONE	AZIONI	STRUMENTI
Publico interno	• Tutti i dipendenti	-Conoscenza delle attività di tutto l'ufficio.	-Progettazione e realizzazione di documenti cartacei pubblicabili in Internet.	Quaderni.
	• I responsabili delle U.O. o dei processi	-Conoscenza degli obiettivi.		Rendicontazioni e interna.
	• I docenti utilizzati	-Conoscenza dei risultati della gestione dell'ufficio.	-Progettazione e realizzazione di spazi web dedicati.	Sito intranet. Vademecum.
	•	-Conoscenza delle regole e delle procedure.		Sito di lavoro
		-Conoscenza dei processi .	-Progettazione e realizzazione di eventi	Riunioni plenarie e di gruppo.
Publico della scuola	• Dirigenti scolastici.	-Conoscenza della struttura e funzioni dell'Ufficio.	Progettazione e realizzazione di documenti	Quaderni e rendicontazioni ad hoc.
	• Direttori dei			

	Servizi eAA	GG	-Conoscenza delle attività dell'Ufficio.	cartecci publicabili in Internet.	
	• Assistenti amministrativi		-Conoscenza degli obiettivi e dei risultati.	Attività di relazioni con il pubblico	URP.
	• Assistenti tecnici		Conoscenza delle disposizioni.		Sportelli elettronici.
	• Collaboratori scolastici		Conoscenza delle dotazioni organiche .		Sportelli d'ascolto.
	• Docenti		Conoscenza dei posti e delle cattedre.		SMS
	• Genitori		Conoscenza dell'assetto delle scuole nel territorio.		
	• Alunni				
Altro pubblico esterno	• Regione Veneto		-Conoscenza della struttura e delle funzioni dell'ufficio.	Progettazione e realizzazione di documenti	Quaderni e rendicontazioni ad hoc
	• Provincia di Belluno	di	-Conoscenza dell'assetto delle scuole sul territorio.	cartecci publicabili in Internet.	
	• Comuni				
	• Comunità montane		Restituzioni risultati sull'andamento di quanto stabilito negli accordi,progetti, protocolli	-Attività di Ufficio Stampa	Conferenza stampa e comunicati

	<ul style="list-style-type: none"> • Università d'intesa. • Prefettura • Questura • Motorizzazione civile • ULSS • SPISAL • CEIS • Vigili del Fuoco • BIM • Associazioni industriali • Associazioni di categoria • Unioncamere • Associazione volontariato • AICQ Triveneto • CONI • Istituti culturali 	<p>Organizzazione di eventi</p>	<p>Conferenze Seminari Manifestazioni.</p>
--	---	---------------------------------	--

Nella stesura dei piani particolareggiati di comunicazione per ogni tipologia di pubblico, per ogni sottotarget, deve essere descritto il tipo di relazione, eventualmente i provvedimenti sui quali si fonda e gli obiettivi di comunicazione, le azioni e gli strumenti.

STRUMENTI PER LA COMUNICAZIONE

La scelta degli strumenti di comunicazione da utilizzare viene effettuata in coerenza con obiettivi e pubblico di riferimento.

Quelli utilizzati sono:

- Conferenze di servizio
 - Interne, informative con spazi per la discussione e ascolto.
 - Esterne, rivolte prevalentemente a Dirigenti scolastici e DSGA, informative con spazi per discussioni ed ascolto.
 - Esterna annuale con i Dirigenti scolastici per dar conto sulle attività dell'Usp.
- Riunioni
 - Per lo scambio di idee
 - Per prendere decisioni
 - Per elaborare strategie
- bacheca fisica
 - Per il pubblico interno
 - Per il pubblico esterno
- Cassetta per raccolta di proposte e lamentele.
- Relazioni annuali destinate al pubblico interno.
- Relazioni annuali destinate al pubblico esterno denominate "Quaderni".(siamo al n° 5)
 - Vengono illustrate le attività svolte nell'anno di riferimento sia per quanto attiene alle attività tipicamente amm.ve, sia quelle attinenti agli "Interventi educativi" curati dalla componente di distaccati presso l'Usp.
- Questionari di gradimento.

Strumenti basati sul Web:

- Sito ufficiale dell'Usp, <http://istruzionebelluno.eu>

- Elementi importanti del Sito, oltre le News sono:
 - Sportello elettronico
 - Sportello elettronico riservato ai Dirigenti scolastici per comunicazioni riservate e dirette al Dirigente dell'Usp.
 - Modulo elettronico per giudizi e reclami.
 - Questionario elettronico di gradimento.
 - Modulo elettronico per richiesta calcolo della pensione.
 - FAQ.
 - Varie utilità.
- Sito Web con accesso limitato e selettivo, <http://www2.istruzionebelluno.it>:
 - Elementi più importanti:
 - Bacheca avvisi
 - Agende personali
 - Documenti condivisi
 - Promemoria
 - Spazio per caricare documenti da mettere in visione al dirigente che può esaminarli ed approvarli in remoto.
 - Spazio per comunicazioni con i Vice.
 - Agenda regionale per gli eventi, alimentata da tutti gli Usp e residente e gestita dall'Usp di Belluno.
 - Spazio per le comunicazioni con le segreterie di Belluno e Venezia.
 - Sito comunicazioni Usp-OOSS

STESURA DEL PIANO

OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI

La Mission dell'Ufficio consiste nel supporto ed assistenza alle scuole nelle loro attività di tipo amministrativo e contabile e nei processi innovativi e nella progettazione dell'offerta formativa e lo sviluppo delle reti scolastiche.

Il regolamento del MIUR prevede una serie di funzioni di competenza dell'USP e la Direzione regionale ha attribuito numerose deleghe. L'Ufficio pone in essere in provincia attività in base a direttive regionali o attività regionali che si svolgono in ambito provinciale e attività esclusivamente provinciali.

Per ogni funzione, attività o progetto, sono delineati gli obiettivi strategici ed operativi che sono alla base dell'elaborazione di progetti esecutivi; per ogni progetto viene costruito un piano di comunicazione secondo i principi e utilizzando i modelli e gli strumenti previsti nel Piano generale di Comunicazione.

Ogni progetto e ogni piano di comunicazione prevede un riesame con una analisi SWOT, in seguito al quale viene eventualmente elaborato un progetto di miglioramento inserito in un piano di miglioramento annuale.

Cd	Funzioni previste dal regolamento e delegate dal DR	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	UO responsabile
F1	Assistenza, consulenza e supporto in relazione a procedure amministrative	Realizzare un servizio di consulenza ed assistenza	Realizzazione guide operative: -Procedure art 512 TU 297 -Disciplina -Contenzioso -Defin Organici Gestione supplenze	Uffici di GA
F2	Assistenza, consulenza e supporto in relazione a procedure amministrativo/contab.	“Realizzare un servizio di consulenza e assistenza	- Creare linee guida su: -Bilanci -Negozio g. -	Uffici G.F.

F3	Gestione graduatorie	-Diminuire gli errori. -Rispettare le scadenze	Migliorare la preparazione dei G.d.Lavoro	Nucleo di Integrazione
F3	Proposta al Dir.Reg. su assegnazione risorse umane	Rispettare le scadenze Migliorare chiarezza e trasparenza Equilibrare i carichi di lav,diminuire lo stress	Illustrare il processo ai neofiti ed alle scuole Monitorare il processo Assicurare il rispetto dei tempi da parte delle ISA. Creare una check-list per le operazioni a carico delle ISA	Uffici G.A.
F4	Supporto e consulenza agli ISA per la progettazione e innovazione dell'Offerta Formativa ed alla integrazione con gli altri attori locali			
F5	Supporto e sviluppo delle reti di scuole.			
F6	Monitoraggio dell'edilizia scolastica e della sicurezza degli edifici			
F7	Stato di integrazione degli alunni immigrati	-Contribuire con gli altri attori locali alla elaborazione di strategie utili all'integrazione.	-Accordi con gli EE.LL. -Elaborare situazioni periodicamente aggiornate	Ufficio IE
F8	Utilizzo da parte delle scuole dei fondi europei.	Ampliare la possibilità di accesso ai fondi europei	Creare un servizio di informazione-consulenza Elaborare monitoraggi e statistiche	Ufficio G.F. e I.E.
F9	Raccordo ed interazione con le Autonomie locali per l'integrazione dei diversamente abili	.Contribuire con gli altri attori locali alla integrazione dei diversamente abili		Ufficio IE
F10	Promozione ed incentivazione della partecipazione			

	studentesca			
F11	Raccordo con i Comuni per la verifica dell'osservanza dell'obbligo scolastico.	Contribuire alla lotta all'abbandono ed alla dispersione	Definire gli ambiti di competenza- Realizzare ed aggiornare i Protocolli d'Intesa.	Ufficio IE
F12	Relazioni con le RSU			
Altre funzioni delegate dal Dir. Reg.				
Fd13	Risposta a quesiti	Risolvere incertezze e dubbi interpretativi		
Fd14	Accoglimento Perie DS			
Fd15	Procedimenti disciplinari del personale Docente ed ATA	- Corretta gestione delle procedure di competenza dei DS	-Supporto ai DS -Corsi di formazione	Ufficio per il contenzioso
		-Corretta gestione delle procedure di competenza dell' UST	Aumento personale addetto	
Fd16	Provvedimenti di "Riconoscimento di infermità e concessione di equo indennizzo"			
Fd17	Provvedimenti di "Concessione di pensione privilegiata" al personale Dirigente, Docente, Educativo ed Ata.			
Fd18	Controllo Conti consuntivi delle Scuole			
Fd19	Esami di stato		Corretta e tempestiva organizzazione delle fasi di supporto	
Fd20	Sostituzione componenti delle Commissioni degli esami di stato			
Fd21	Provvedimenti di " Collocamento fuori ruolo ed utilizzazione in altri compiti" del personale permanentemente			

	inidoneo per motivi di salute.			
Fd22	Provvedimenti di "Utilizzazione a domanda in altri compiti" del personale temporaneamente inidoneo per motivi di salute.			
Fd23	Nomina dei presidenti d'esame di licenza media.			
Fd24	Mobilità e sistemazione annuale del personale della scuola			
Fd25	Operazioni di nomina del personale scol. A TD ed a TI			
Attività provinciali				
A1	Lettura pensata	-Diffusione del piacere di leggere	Elab di progetti per supportare scuole e famiglie	Gruppo di progetto
A2	Progetto USP-RPS			
A3	Qualità			Nucleo per la qualità
A4	Come ti salvo l'acqua			
A5	Noi e gli animali			
Attività regionali eseguite in ambito provinciale				
A6	Educazione alla cittadinanza europea			
A7	Educazione alla cittadinanza ed alla solidarietà.			
A8	Educazione alla salute.			
A9	Pari opportunità			
A10	Progetto CLIL			
A11	Scuola in Ospedale ed istruzione domiciliare.			
A12	Testo come pretesto			

MODELLI

Per ogni obiettivo strategico viene analizzato il contesto ed evidenziati i punti di forza e di debolezza per implementare successivamente le azioni di miglioramento,utilizzando il seguente modello:

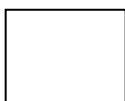
Analisi del contesto

	Obiettivo strategico dell'organizzazione	
	Scenario interno	
	SWOT	
	Punti di forza	Punti di debolezza

Successivamente si passa alla individuazione degli obiettivi operativi, dei destinatari, degli strumenti ed alla fissazione dei tempi e modi delle misurazioni, utilizzando i seguenti modelli:



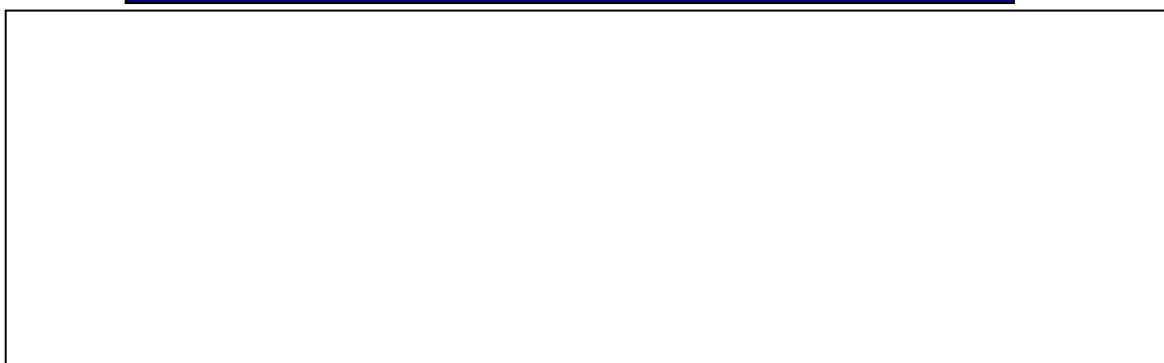
AMBITO	TIPO
NOME	



OBBIETTIVO STRATEGICO DELL'ORGANIZZAZIONE



ANALISI DELLO SCENARIO INTERNO



OBIETTIVO STRATEGICO di COMUNICAZIONE

--

OBIETTIVI OPERATIVI DI COMUNICAZIONE		DESTINATARI
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

STRUMENTI

OB 1	
OB 2	
OB 3	
OB 4	
OB 5	
OB 6	

Dettaglio delle azioni di comunicazione:

		ANNO:											
Azioni di comunicazione: dettaglio	Step	gen	feb	mar	apr	Mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic

MISURAZIONI

Ogni anno, dopo una attenta analisi della situazione, la revisione degli obiettivi strategici e l'individuazione di nuovi obiettivi, verrà aggiornato il "Piano di comunicazione annuale"