



associazione nazionale dirigenti pubblici  
e alte professionalità della scuola

# Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

## Di che cosa parleremo: argomenti del *webinar* odierno

- I principali provvedimenti dirigenziali di organizzazione delle risorse umane
- lo strumento della delega
- lo strumento dell'incarico
- l'organico dell'autonomia
- il controllo e la *performance*

## ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO E GESTIONE DELLE RISORSE

Il compito fondamentale che la legge (art. 4, c. 2, artt. 5, 7, 17 e, soprattutto, 25 del D. Lgs. 165/2001) assegna al dirigente è quello di “organizzare il servizio”, definendone altresì la responsabilità dirigenziale in ordine ai risultati del servizio stesso.

Perché lo possa fare, la stessa legge (art. 25, c. 4, D. Lgs. 165/2001) gli attribuisce il potere di gestire le risorse che l’ordinamento fornisce all’Istituto Scolastico Autonomo:

- le **risorse umane** (il personale)
- le **risorse finanziarie** (la liquidità)
- le **risorse strumentali** (i beni mobili e immobili)

Le fonti normative che regolano l’utilizzo di queste risorse sono diverse e non sempre organiche: la ventennale vicenda della revisione del Testo Unico, D. Lgs. 297/96.

## dall'adempimento alla gestione

- la Dirigenza scolastica affermatasi con le riforme della PA - a seguito della L. 59/1997 - con l'estensione del sistema della autonomia funzionale agli Istituti Scolastici, si inserisce in un sistema di **decentralizzazione** della amministrazione pubblica
- Tali riforme, dunque, convergono su un approccio **qualitativo** alla politica scolastica, orientato ai risultati (*output* e *outcome*) e misurato su *standard* di livello, che rovescia completamente quello basato sul controllo degli *input*, proprio della Amministrazione Pubblica precedente alla riforma Cassese-Bassanini.
- Tutta l'architettura della Scuola, all'interno della Pubblica Amministrazione così riformata, trova le sue architravi non più nel concetto di "programma", quanto in quello di "programmazione" e "**pianificazione**"; su una "gestione" non più come "adempimento", quanto come esercizio dell'"**indirizzo**" e della "*leadership*"; non più sull'"adempimento", quanto sulla "**responsabilità**"; non più sulle procedure, quanto sui **risultati**.

## il “Cruscotto” di controllo

- **Missione** (perché esistiamo? qual è il nostro mandato?) / **Visione** (dove vogliamo andare? qual è la nostra ambizione?)
- *leadership diffusa*
- responsabilità (*accountability/responsibility*)
- autovalutazione e apprendimento in servizio (*Learning Organization*)

## LA DELEGA

- con la **delega** si trasferisce, in base ad un necessario “rapporto fiduciare”, ad un soggetto – detto, appunto, delegato – l’onere di apporre la firma su atti, effettuare compiti, esercitare funzioni che, originariamente, competono al delegante, nel caso quest’ultimo non possa provvedervi personalmente
- **definizione dell'orario**
- **presidenza dei Consigli di classe**
- **sostituzione dei docenti assenti**
- **coordinamento di classe**

## L' INCARICO

Con l'**incarico** invece si **attribuisce** ad un soggetto compiti o funzioni, **non di competenza dirigenziale**, previsti da varie fonti, giuridiche, contrattuali o discendenti dalle scelte connesse all'autonomia organizzativa (dettagliati nell'Organigramma e nel Funzionigramma).

- “responsabile del servizio prevenzione e protezione” (D. Lgs. 81/2008)
- “responsabile del procedimento” (L. 241/1990)
- “responsabile unico del procedimento” con specifico riferimento al settore dei contratti pubblici (D. Lgs. 50/2016),
- “responsabile del trattamento dati” (D. Lgs. 196/2003 e GDPR)

Deve essere ben compreso che **queste figure non corrispondono a deleghe** proprio perché **non si tratta di compiti** originariamente attribuiti al dirigente e per le quali egli non deve avere specifica competenza

## Il quadro giusprivatistico delle Responsabilità

I rapporti di lavoro tra Dirigente e delegati o incaricati all'interno della Amministrazione sono retti dal **diritto privato**, e dunque basati sul Codice Civile (obblighi di **collaborazione** - art. 2094; obblighi di **diligenza** - art. 2104)

- con la delega di **funzione** il delegante trasferisce al delegato l'onere di svolgere una funzione **e le connesse responsabilità**, ma diventa contemporaneamente intestatario dell'**obbligo di vigilare** sull'operato del delegato
- con la delega di **firma** il delegante trasferisce al delegato il **mero compito** di firmare atti di sua competenza, ma senza alterare l'originario regime di responsabilità
- con l'incarico il datore si assume la responsabilità *in eligendo* e *in vigilando* e per l'incaricato l'obbligo di collaborazione e diligenza



## Il quadro dei compiti

- Per una efficace ed efficiente azione di organizzazione delle risorse umane, è necessario avere ben chiaro il quadro dei compiti e procedimenti “standard” (alcuni dei quali portano ad atti che impegnano la Amministrazione verso l’esterno e sono “procedimenti amministrativi”) e quelli relativi alle azioni strategiche, derivanti dalla Missione e Visione di Istituto (RAV-PdM-PTOF)
- **organizzazione degli uffici amministrativi (responsabili dei procedimenti)**
- **organizzazione delle funzioni per la gestione didattica ordinaria**
- **organizzazione delle funzioni strategiche per la realizzazione del Miglioramento e del PTOF**

# FUNZIONAMENTO

- **ORGANIGRAMMA**

Struttura formale e di legittimità, che chiarisce la responsabilità in capo alla persona cui ineriscono le mansioni specifiche dell'“organo” predefinito, da norma o regolamento

- **FUNZIONIGRAMMA**

Definizione dei responsabili delle diverse aree funzionali alla più **efficiente ed efficace** organizzazione del servizio

- . area Organizzativa
- . area dei Servizi (DSGA)
- . area Didattica
- . area Comunicazione
- . area della Valutazione
- . area Ricerca, Formazione e Sviluppo

# SERVIZI AMMINISTRATIVI

- direttiva/e al Direttore Amministrativo

in cui si chiarisca che il compito di servizio non si esaurisce nella semplice esecuzione di una parte di esso, ma implica la presa in carico responsabile e “proattiva” di tutto il procedimento, fino alla sua conclusione (con obbligo di vigilanza attiva riguardo la positiva conclusione)

- definizione delle aree di competenza degli uffici e dei relativi preposti
- designazione dei responsabili di procedimento all'interno degli uffici (iscrizioni, nulla-osta e trasferimenti, istruttoria contratti di appalto, accesso agli atti)
- designazione dei responsabili o referenti per determinate procedure ricorrenti (es. denuncia telematica infortuni a INAIL; gestione del sito secondo D. Lgs. 33/13, GDPO e Trasparenza; gestione protocollo, PEO, PEC; gestione assenze e supplenze secondo procedura codificata; controllo assenze personale; ecc)

# Aree da coprire con deleghe e incarichi specifici

- Recupero, Sostegno, Approfondimento
- Ricerca, Formazione, Sviluppo
- Sicurezza
- Continuità e Orientamento
- Rapporti con il Territorio
- Disabilità (PAI)
- DSA, BES e Inclusione
- Alunni con Cittadinanza non Italiana / Nuovi Arrivi in Italia
- Alternanza Scuola Lavoro (PCTO)
- PTOF e Valutazione di Istituto (Nucleo Interno di Valutazione)
- Programmi Operativi Nazionali e Progetti Internazionali (Erasmus+)

# la Coerenza di Organigramma e Funzionigramma

- l'**organigramma** definisce genericamente la responsabilità in capo a chi deve assicurare la erogazione di un servizio, generalmente previsto da norme di legge; non deve indicare **come** - con quali parametri di successo, con quali priorità, secondo quali direzioni di azione - svolgere la funzione; e neppure indica con chiarezza quali sono le aree di maggiore attenzione
- costruire un **funzionigramma** (*chi fa cosa*) significa proprio avere chiarezza circa gli snodi organizzativi da sottoporre a maggiore controllo, in funzione della migliore erogazione del servizio (e della migliore allocazione di risorse in sede di programmazione finanziaria e in sede di contrattazione sindacale)
  - oggetto
  - mansioni (poche, chiare, semplici)
  - specificità, senza sovrapposizioni con altre funzioni

# I Documenti in base ai quali definire il Funzionigramma

- **RAV**

L'ultima sezione (5.2) del RAV contiene le priorità e i traguardi di miglioramento triennali, sulla base della Autovalutazione di Istituto

- **PDM**

Il Piano di Miglioramento traduce le i Traguardi annuali in progettazione didattico-organizzativa integrata e coerente

- **PTOF**

Il Piano Triennale della Offerta Formativa incardina la progettazione didattica curricolare su quella volta al miglioramento della *performance* dell'Istituto, su "aree tematiche" definite e coerenti e secondo i criteri di valutazione determinati

- **Piano Annuale delle Attività dei Docenti**

Definisce Organigramma e Funzionigramma, le linee guida e il calendario (diagramma Gantt) delle attività collegiali, gli scrutini, le relazioni con le famiglie, le attività laboratoriali integrative di recupero, sostegno e approfondimento, ecc.

- **Programma Annuale**

Esplicita il collegamento tra la quantità di risorse finalizzate ai progetti - cardine, il finanziamento del miglioramento, la allocazione delle risorse sugli aggregati di spesa coerenti al PTOF, definisce gli obiettivi di efficienza/miglioramento per la parte relativa al FIS (in coerenza con i principi della contrattazione)

- **Contratto Collettivo Integrativo di Istituto**

Definisce le linee di priorità e il disegno complessivo nella retribuzione degli incarichi, delle deleghe, dei progetti

## Il Disegno dell'Organico

L'**organico dell'autonomia**, finalizzato a realizzare gli obiettivi prioritari e quelli di miglioramento, è costituito da posti comuni, di sostegno e di potenziamento.

- la priorità essenziale è quella di assicurarsi che l'organico di diritto copra tutte le ore curricolari disponibili, in modo da assegnare i docenti alle classi, dopo avere preso in considerazione i criteri di assegnazione definiti dal Consiglio di Istituto e le proposte espresse dal Collegio (art. 7, c. 2, lett. b, D. Lgs. 297/94)
- ore di **sostegno** a ciascun alunno con h., secondo la disposizione del GLH, in base ad esigenze e a disponibilità (ad eccezione delle assegnazioni in deroga) e successivo provvedimento di assegnazione del docente di sostegno alla classe
- il **potenziamento** deve essere prioritariamente assegnato in funzione della migliore realizzazione degli obiettivi prioritari e di miglioramento espressi dal PTOF e, in subordine, in relazione alla necessità di copertura dei docenti assenti

## le “Funzioni Strumentali”

- figure previste dal CCNL
- aree di intervento definite dal Collegio (nel PTOF e in coerenza con le priorità, la missione e la visione)
- individuare opportune forme di coordinamento con il Collegio per la identificazione dei docenti da incaricare da parte del dirigente (la clausola contrattuale che dispone diversamente è infatti ormai nulla per il contrasto con sopravvenute norme imperative, in base al D. Lgs. 150/09)



# i Dipartimenti - e i Comitati (Tecnico) Scientifici

- I regolamenti di riordino del secondo ciclo, Dd.P.R 87, 88 e 89 del 2010, riconoscono alle istituzioni scolastiche la possibilità di costituire dipartimenti quali **articolazioni funzionali del Collegio, per il sostegno alla progettazione formativa e alla didattica**
  - per aree o assi più che disciplinari
  - altre articolazioni (didattica digitale integrata; curriculum per competenze biennio obbligo; didattica laboratoriale; ASL/PCTO, ecc.), in relazione alle priorità formative e di miglioramento del PTOF
- CTS organi di consulenza “territoriali” per i Dipartimenti (in esso dovrebbero essere presenti i responsabili di Dipartimento delle aree di indirizzo e ASL/PCTO)

## il controllo di gestione (preventivo)

Non deve avere scopo sanzionatorio di comportamenti **difformi** da regole, ma quello preventivo di indirizzo e successivo di valorizzazione delle proposte di soluzione

- . di singoli e gruppi,
- . volti al conseguimento degli obiettivi dell'istituto,
- . a seguito di pianificazione apposita (eventuale Gantt)

- **Report** (sintesi **informative**) da parte della persona o dell'organo di gestione al soggetto che deve provvedere di conseguenza (non solo il dirigente); raccolta, analisi e diffusione di informazioni utili: informazione giusta, alla persona giusta, nel momento giusto
- **Riunioni periodiche** (di *Staff* - ad assetto variabile, Inclusione/GLI, Dipartimenti, NIV, ecc.)
- **Checkpoint** (Uffici Amministrazione): momenti predeterminati, espressamente dedicati ad aspetti predefiniti

L'accento è da porre non sul controllo come sorveglianza, quanto sull'aspetto "proattivo" della analisi del problema e della **proposta di miglioramento**

## la Gestione della *Performance*

- a seguito del D. Lgs. 150/2009, la organizzazione del servizio della P.A., con esplicita esclusione della scuola, è ispirata al principio del Miglioramento della *Performance*
- il Decreto del Presidente della Repubblica n. 80 del 2013, recante il “Regolamento sul ***Sistema Nazionale di Valutazione*** in materia di istruzione e formazione” si ispira agli stessi principi, peraltro collegando il conseguimento del miglioramento alla retribuzione di risultato dei Dirigenti (e alla eventuale erogazione di salario accessorio per la valorizzazione della prestazione professionale dei docenti)
- il PTOF, strumento cardine della autonomia funzionale, deve recepire sia gli **obiettivi formativi individuati come prioritari**, tra quelli indicati dal c. 7 della L. 107/2016, sia **le priorità triennali e i traguardi annuali** definiti nel RAV e declinati nel Piano di Miglioramento: di fatto la “missione” e la “visione” dell’Istituto Autonomo

## la *Performance* e il *Common Assessment Framework*

Il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha disciplinato il Ciclo della *Performance* per le amministrazioni pubbliche: definizione e nell'assegnazione degli obiettivi; collegamento tra gli obiettivi e le risorse; monitoraggio costante; attivazione degli interventi correttivi; misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale (indicatori e descrittori, traguardi misurabili); utilizzo dei sistemi premianti; rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti (*output* - prodotti e servizi erogati / *outcome* - effetti sociali)

Collegamento al CAF 2013 ([www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF); [www.qualitapa.gov.it/fileadmin/user\\_upload/CAF\\_2013\\_020714.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/user_upload/CAF_2013_020714.pdf));

Modello/Strumento di pianificazione e controllo del miglioramento continuo che lo *European Institute of Public Administration* ha progettato e reso disponibile per le Amministrazioni Pubbliche

## il Registro Elettronico

- associa il registro personale e il registro di classe
- REP *“costituisce promemoria per il docente delle attività espletate durante l’anno e dei processi di maturazione degli alunni, in modo che con maggior precisione e semplicità si possano svolgere i consigli di classe”* (Cass. Sez. V Penale, Sentenza n. 3004/1999)
- REP *“...sul quale devono essere annotati la materia spiegata, gli esercizi assegnati e corretti, le assenze e le mancanze degli alunni, i voti riportati, è atto pubblico, in quanto attesta le attività compiute dal pubblico ufficiale che lo redige, con riferimento a fatti avvenuti in sua presenza o da lui percepiti”* (Cass. Sez V Penale, Sentenza 714/2010)
- Il REC costituisce strumento di comunicazione alla famiglia e all’alunno (esaustività, chiarezza, trasparenza e tempestività), ma anche per supplenti, ispettori, dirigente.
- REP e REC sono senza dubbio sottoposti al controllo del dirigente anche in relazione alla natura di atto pubblico con cui “fornire la prova di fatti giuridicamente rilevanti, costitutivi di diritti e obblighi, attraverso la quotidiana annotazione della presenza” del secondo (Cass. Sentenza 208196/1997)



associazione nazionale dirigenti pubblici  
e alte professionalità della scuola

**Grazie per l'attenzione!**