

IL DIRETTORE (sga)

RUOLO e COMPETENZE nell'ORGANIZZAZIONE SCOLASTICA

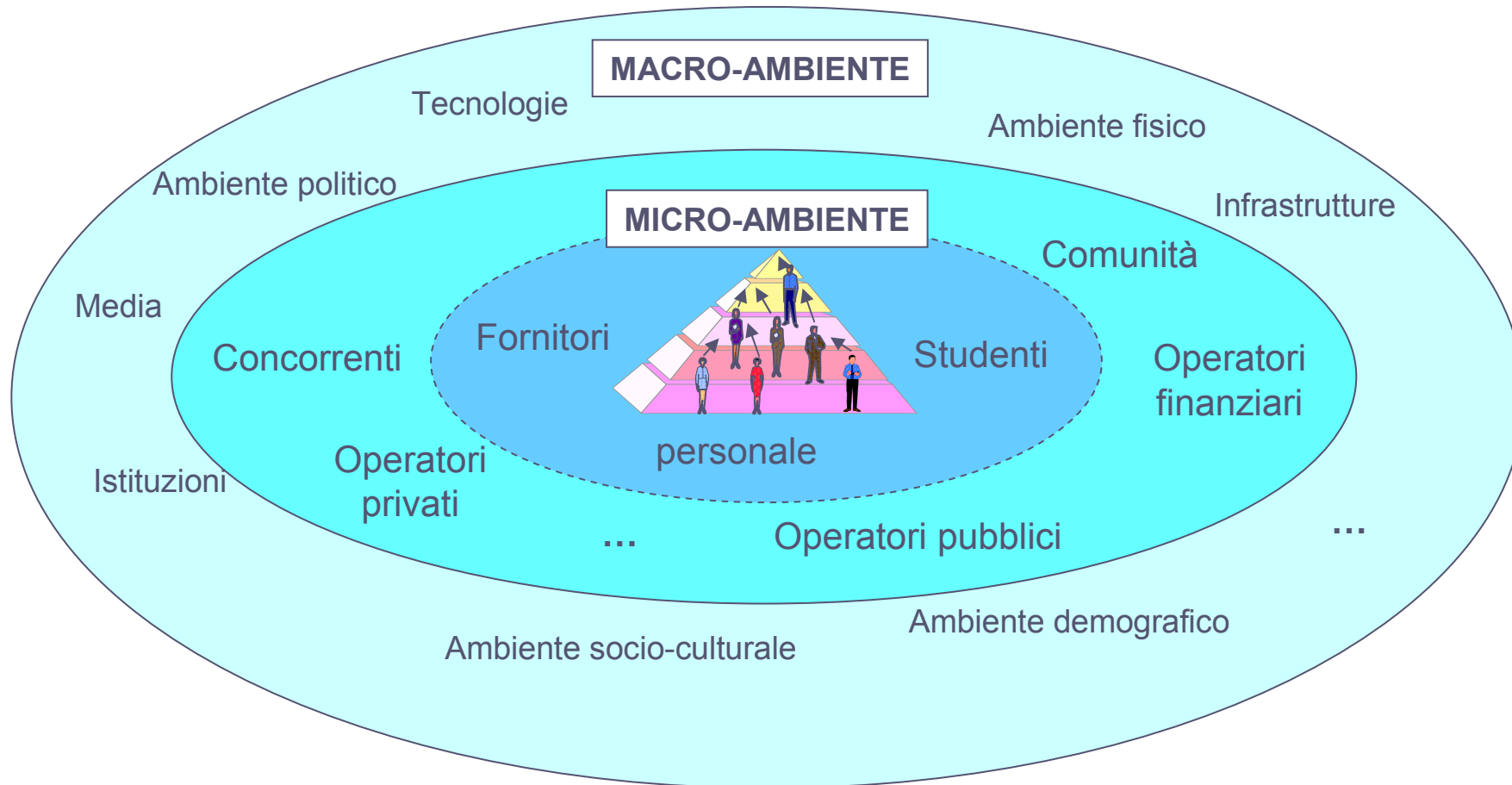
FORMAZIONE

informazione e formazione

Idee per presente e futuro

a cura del *Dott. Ermes Ghiddi* ®.

SCUOLA = ambiente organizzativo

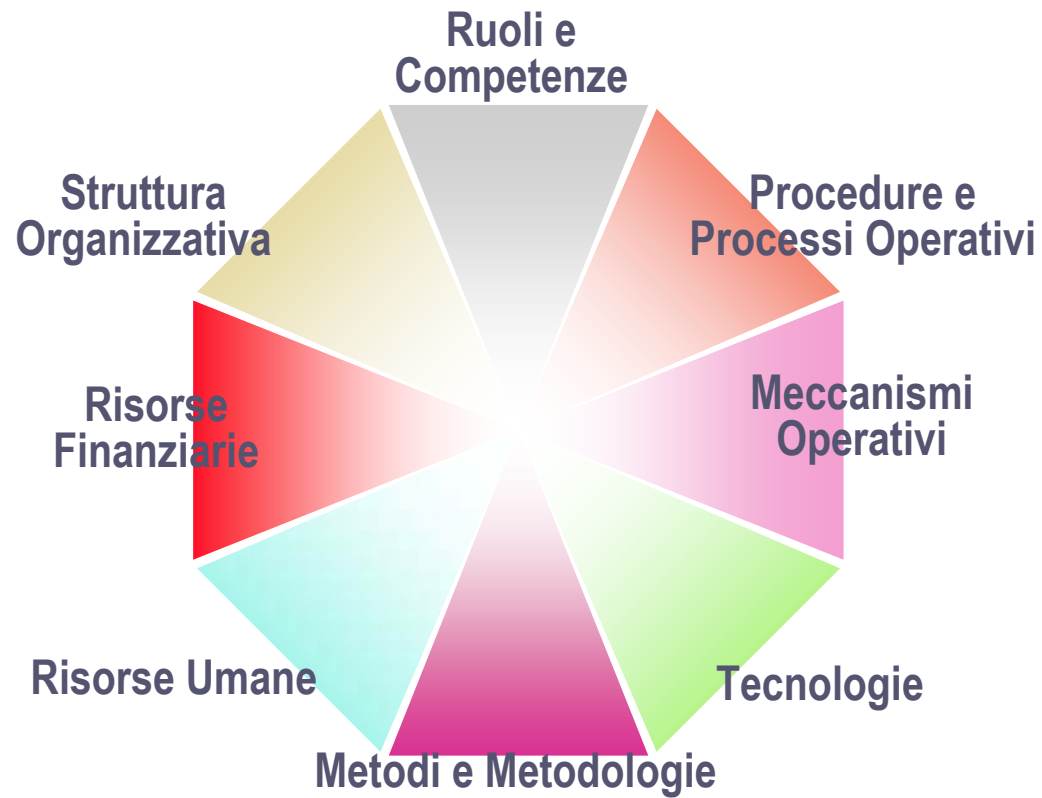
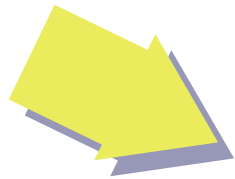


L'ambiente organizzativo

- ❖ L'organizzazione è un **sistema aperto** che interagisce continuamente con l'ambiente che la circonda
- ❖ L'organizzazione è un sistema composto da più variabili, interne ed esterne
- ❖ Queste variabili sono tra di loro interdipendenti
- ❖ Le variabili esterne impattano infatti direttamente l'organizzazione, comportando necessità di "ambientamento"
- ❖ Non esiste un modello organizzativo ottimale, ma una organizzazione è efficace solo se è coerente
- ❖ E' possibile distinguere le diverse teorie organizzative in base a quali variabili, esterne e interne, vengono identificate come "dipendenti" o "indipendenti"

Le variabili organizzative

Strategia



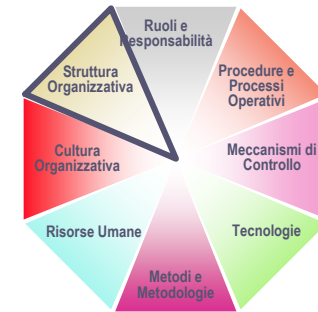
OBIETTIVO



P.O.F.

La struttura organizzativa

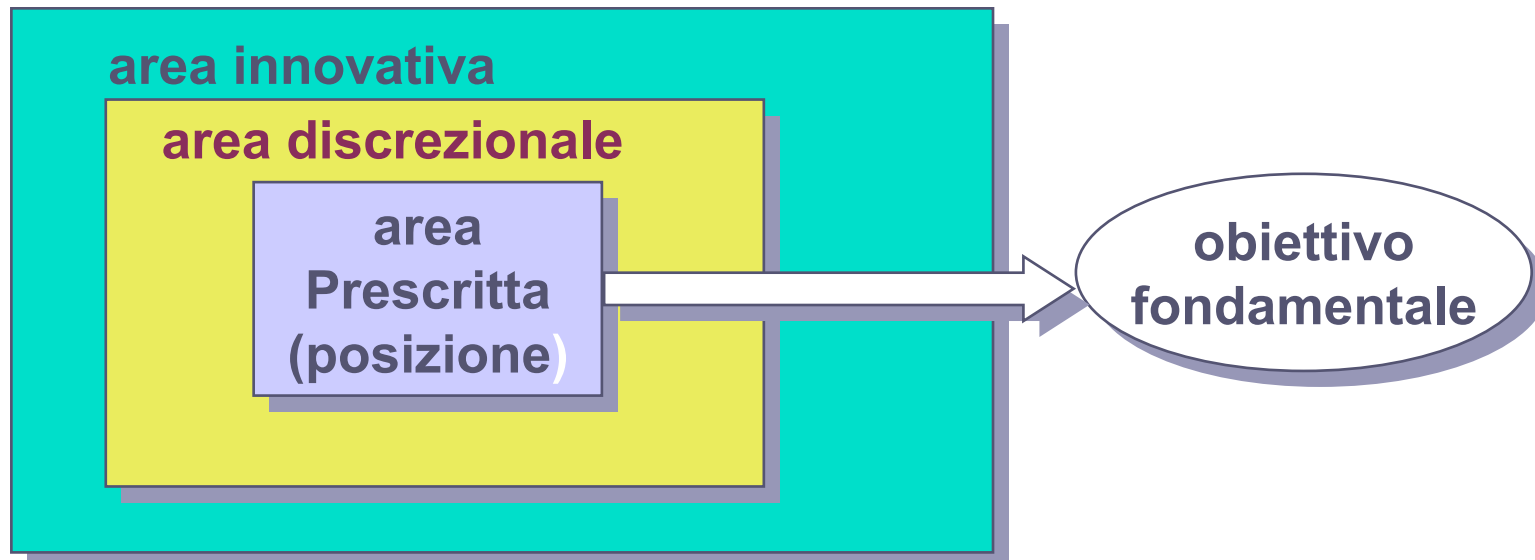
LA SCUOLA, AL PARI DI OGNI ALTRO ENTE, si propone con:



- Modello organizzativo (funzionale, divisionale..)
- Organigramma/Funzionigramma
- Dimensionamento ottimale
- Livello gerarchico
- Sistema di deleghe
- Accentramento e decentramento di compiti
- Esternalizzazione di funzioni

Ruolo e competenze

- Il concetto di ruolo
 - Sistema di norme e di aspettative che convergono su di una persona in quanto occupa una determinata posizione in una rete di relazioni sociali
- Il concetto di ruolo organizzativo
 - Lo spazio di attività affidato ad una persona che occupa una determinata posizione all'interno del sistema organizzativo e definito da un obiettivo fondamentale



Ruolo e competenze



L'Amministrazione ha già svolto una analisi e razionalizzazione dell'attività dei ruoli e regolato i comportamenti delle persone che lo ricoprono

- parte direttamente collegata all'obiettivo
- si formalizzano procedure, regole, mezzi, tempi ed attività
- il livello sovra-ordinato padroneggia i contenuti di questa parte di ruolo
- non è mai riconducibile a "zero"
- non è mai la totalità del ruolo

Ruolo e competenze



Area
discrezionale

L'organizzazione affida l'incarico di leggere ed interpretare fenomeni, situazioni, elementi, dati ed informazioni al fine di individuare quali comportamenti siano più adatti a perseguire l'obiettivo fondamentale di ruolo

- non va confusa con il concetto di indipendenza
- non coincide con il potere decisionale del ruolo
- non è un'area "facoltativa"
- più è elevata quest'area più è necessario che chi ricopre il ruolo padroneggi e condivida l'obiettivo fondamentale e sia in possesso di un elevato livello professionale

Ruolo e competenze

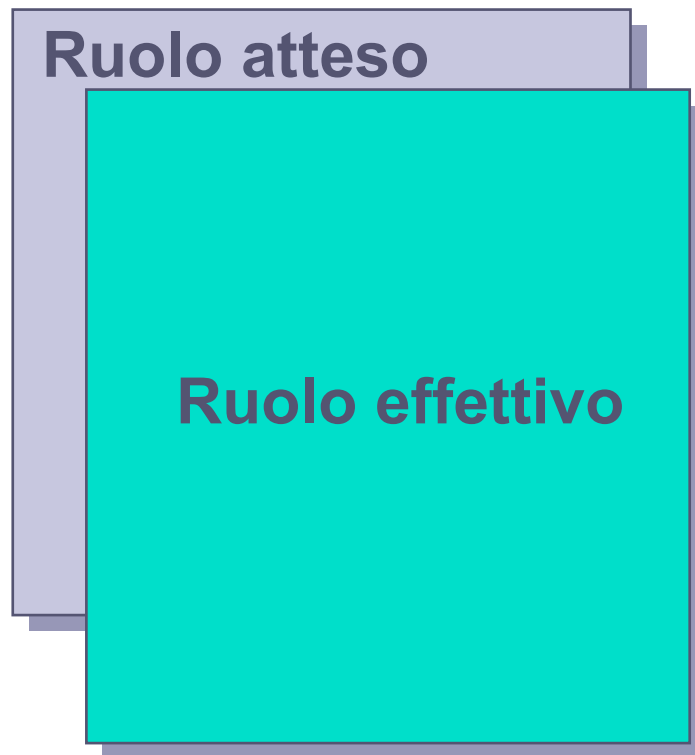


Consiste nella ricerca di come assolvere all'obiettivo fondamentale di ruolo modificando e riprogettando i "come" e le metodologie

- ha la caratteristica di non poter essere prescritta (al massimo incoraggiata e favorita)
- la negoziazione e la delega vanno intese in senso limitativo, per fissare i confini ammessi (fino dove si può arrivare)

Rapporto tra ruolo atteso e ruolo praticato

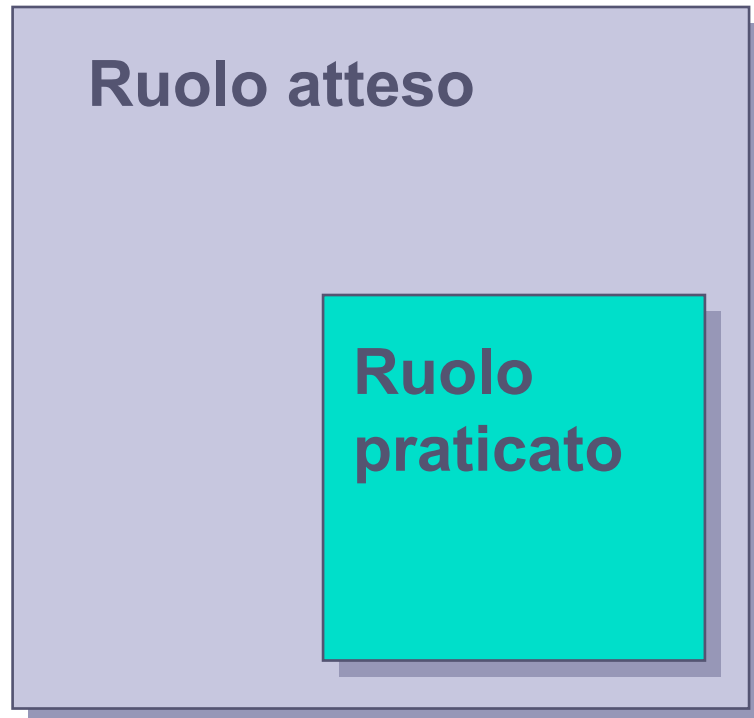
Ruolo praticato < > ruolo atteso



Situazione di normalità:

I comportamenti di ruolo effettivamente realizzati dalla persona sono, in sostanza, in linea con i comportamenti attesi dalla configurazione del ruolo organizzativo.

Rapporto tra ruolo atteso e ruolo praticato



Ruolo praticato < ruolo atteso

I comportamenti di ruolo non sono sufficienti a soddisfare le attese dell'organizzazione:

- **o qualche altro ruolo sopperisce;**
- **oppure si avranno effetti negativi sul resto del sistema**

Rapporto tra ruolo atteso e ruolo praticato

Ruolo praticato > Ruolo atteso

ruolo praticato

A diagram consisting of two nested rectangles. The outer rectangle is cyan and contains the text 'ruolo praticato' in the top-left corner. The inner rectangle is light purple and contains the text 'ruolo atteso' in the center. The inner rectangle is offset from the top-left corner of the outer rectangle, illustrating that the expected role is contained within the actual role.

ruolo atteso

Puo' generare comunque delle disfunzioni:

- **sovrapposizioni di ruoli;**
- **confusioni di ruolo (chi fa che cosa,...)**
- **inefficienze e ripetizioni;**
- **Commistione di obiettivi di ruoli differenti**

I FATTORI CHE INFLUISCONO SUL RUOLO

L'esercizio del ruolo risente dei seguenti fattori:

1. la complessità, autonomia, specializzazione, responsabilità, delicatezza dei compiti attribuiti
2. la consonanza tra le proprie aspettative ed il ruolo stesso
3. la consonanza tra le aspettative altrui ed il ruolo stesso
4. il prestigio
5. la cultura organizzativa
6. il potere ufficialmente attribuito
7. il potere autopercepito
8. il potere percepito dagli altri

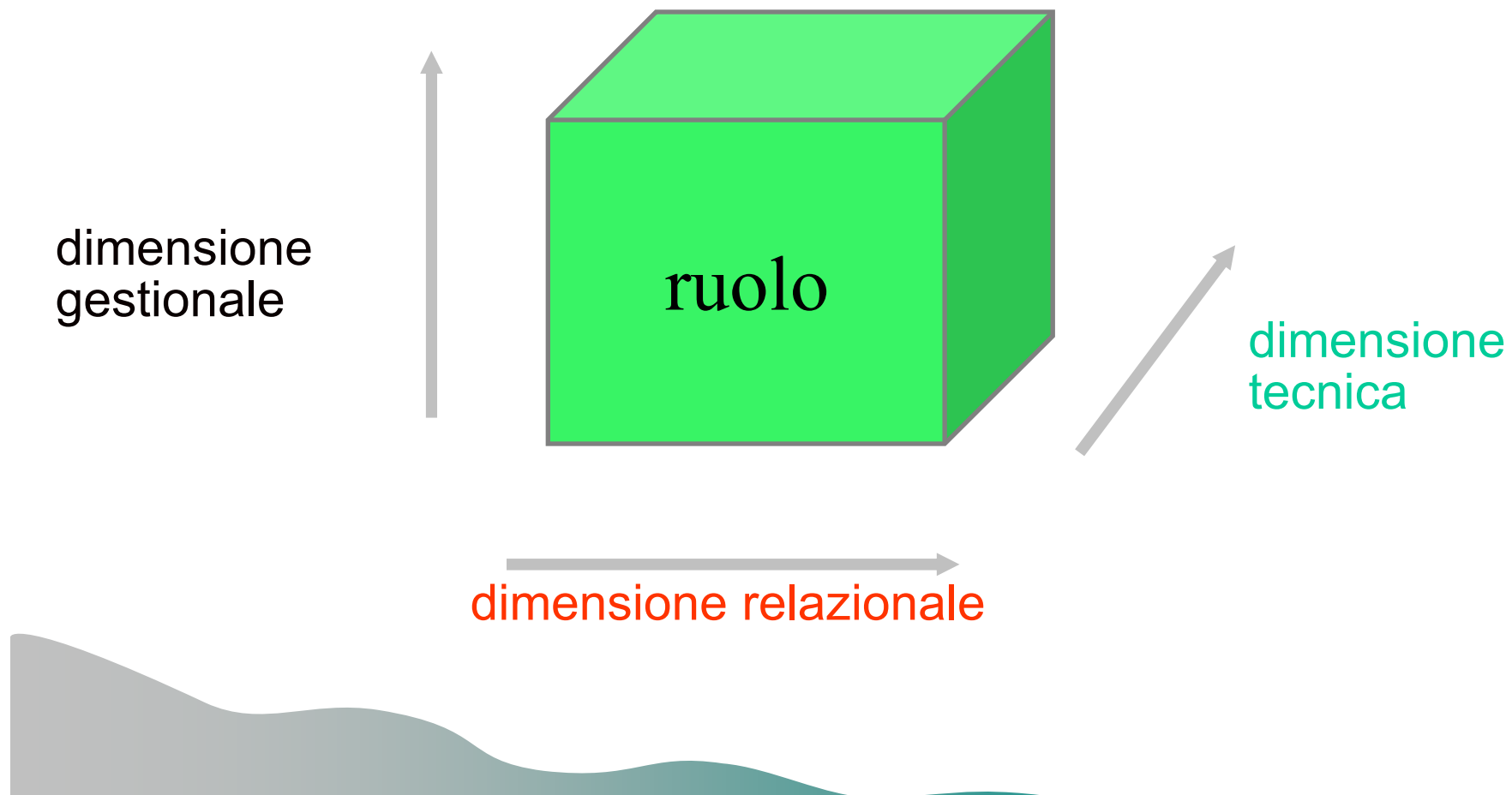
LE COMPONENTI DEL RUOLO

Il ruolo è delimitato da:

- una **componente tecnica**, legata all'acquisizione di conoscenze specialistiche ed abilità metodologiche
- una **componente relazionale**, legata alle capacità di attivare, mantenere e rendere vantaggiose le relazioni con interlocutori interni ed esterni
- una **componente gestionale**, legata al livello di autonomia e responsabilità acquisiti sul lavoro, nonché alla capacità decisionale e di utilizzo delle risorse.



IL RUOLO A 3 DIMENSIONI



IL RUOLO E L'IDENTITÀ

- Il ruolo è un'etichetta che condiziona se stessi e gli altri
- E' un elemento forte per la propria identità sul lavoro
- Agisce sull'immaginario individuale e collettivo.
- E' uno degli elementi più importanti per la costruzione dell'immagine che gli altri hanno di noi e che noi abbiamo di noi stessi, all'interno delle organizzazioni e non.
- Risente della **cultura organizzativa**, non meno che della proiezione dei nostri bisogni sul ruolo stesso

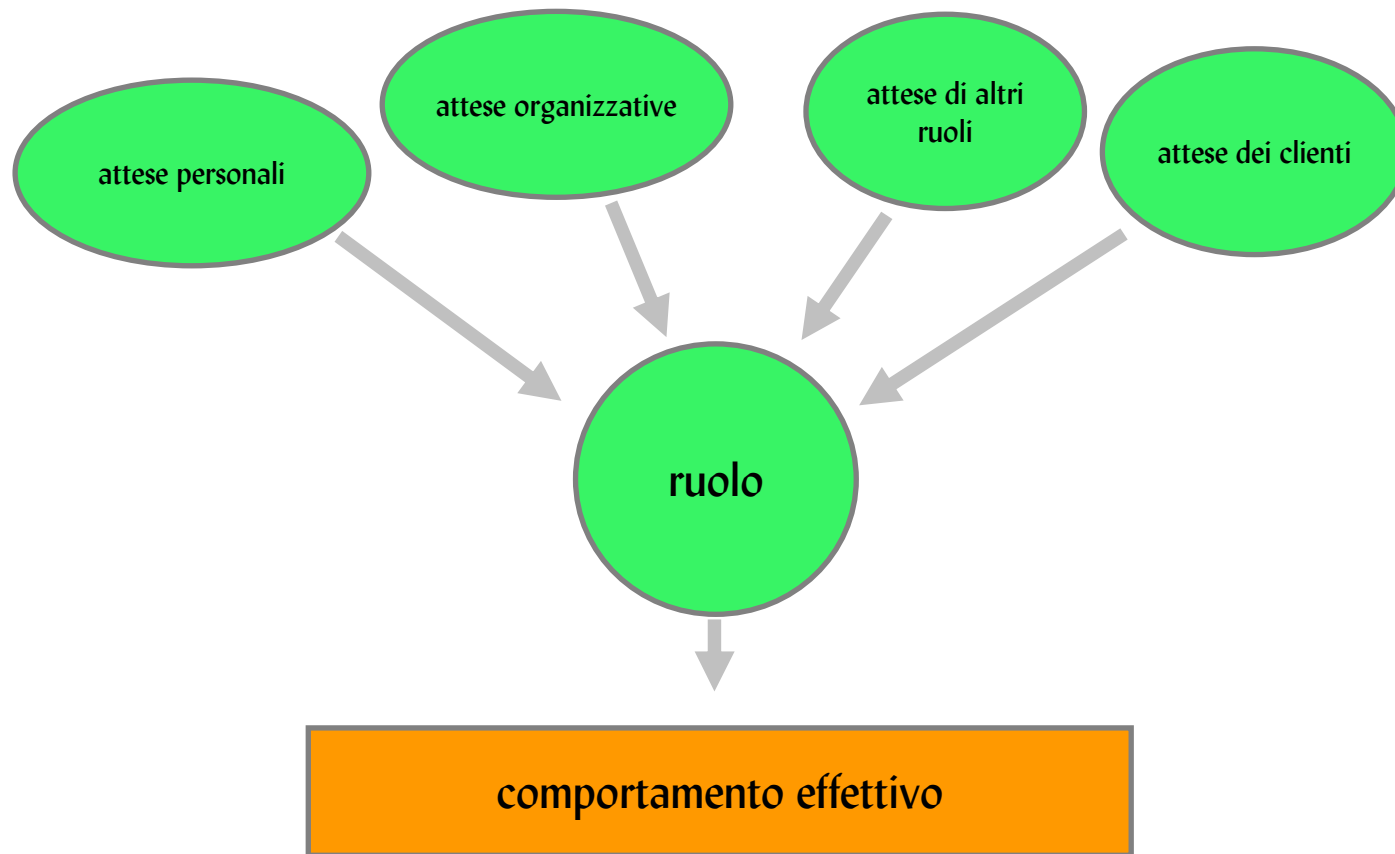


IL RUOLO PERCEPITO

- il **ruolo**, oltre essere il prodotto dell'incrocio di attese diverse, è soggetto a percezioni diverse nell'ambito organizzativo
- Oltre alle nostre percezioni del ruolo, inevitabilmente si registrano anche le percezioni degli altri ruoli e della direzione dell'organizzazione
- Non sempre siamo sufficientemente consapevoli della percezione altrui sul nostro modo di interpretare il ruolo



RUOLO ATTESO E RUOLO AGITO



LE COMPETENZE



Competenza → Caratteristica personale intrinseca causalmente collegata ad una prestazione efficace o superiore in una mansione o in una situazione, osservabile e misurabile sulla base di un criterio stabilito. (R. Boyatzis, 1982)



LE COMPETENZE

→ Il fatto di "avere" qualcosa (Es: titolo di studio, attestato, esperienze, conoscenze,...), non significa "saper fare una cosa" e "saperla fare in modo distintivo".

(Franco Civelli)



LE COMPETENZE

? PERCHÉ' "COMPETENZE"

- I Ruoli sono diventati più complessi, meno definiti, più variabili (nel tempo, nei contenuti)
- Le persone sono più preparate, più autonome, più produttive



LE COMPETENZE 1

1) La competenza è proiettata a:

➤ Sviluppo degli altri

- Intensità dell'orientamento allo sviluppo e completezza della relativa azione
- Numero/livello delle persone sviluppate

➤ Attitudine alla guida, assertività

- Misura dell'attitudine
- Numero/livello delle persone dirette

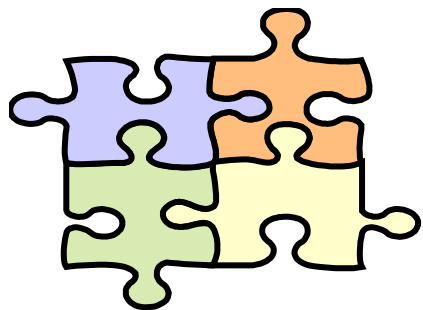


LE COMPETENZE 2

2) Le Competenze

- Lavoro di gruppo e cooperazione
 - Intensità della spinta al teamwork
 - Dimensione del gruppo
 - Sforzo e iniziativa per facilitare il teamwork
- Leadership del gruppo
 - Forza del ruolo di leader
 - Dimensioni del gruppo
 - Sforzo e iniziativa





DIRIGENTE (s) e DIRETTORE (sga)

Si tratta di

- ruoli completamente differenziati
- poteri distinti ma necessariamente sinergici
- Con competenze e sinergie comuni
 - obiettivo: l'autonomia della scuola
 - rischio : conflittualità

LA MAGGIORE COMPLESSITÀ DEL LAVORO

- Il lavoro del Dirigente Scolastico e del Direttore sga, al pari di tanti altri lavori del futuro, è destinato ad essere sempre meno programmabile...
- Si tratta di lavori "unici" in senso lato, meno strutturati, nei quali è importante il contesto e il contributo di adattamento e quasi di interpretazione personale che viene richiesto ad ogni lavoratore"



Le nuove figure funzionali

DIRIGENTE SCOLASTICO

**Unità della istituzione
scolastica**

**Rappresentanza legale
(legittimazione
passiva)**

**Prerogativa della
gestione**

**Funzione gerarchica
(sanzioni disciplinari)**

**→ Promuove e coordina
le attività
(valutazione annuale
dal 2003/2004)**

DIRETTORE DEI SERVIZI

Unità dei servizi

**Prerogativa della
rendicontazione
contabile (schede
finanz.-c/cons)**

**Verifica l'espletamento
dei compiti**

Addetto alla formazione

**→ Sovrintende,
promuove, coordina il
settore amministrativo**

RAPPORTO TRA LE DUE FIGURE ISTITUZIONALI

Nell'ordinarietà del lavoro (con esclusione delle situazioni patologiche) il rapporto è regolato da :

- direttive di massima e dagli obiettivi emanati dal Dirigente nei confronti del Direttore
- Autonomia operativa del Direttore nei confronti dell'organizzazione del lavoro degli amministrativi al quale attribuisce incarichi di natura organizzativa.

GLI ELEMENTI BASE
DEL RAPPORTO TRA
DS E DSGVO

1. LA DIRETTIVA

DIRETTIVE DI MASSIMA: devono essere sufficientemente precise e ancorate al POF e agli INDIRIZZI del CI (non possono essere generiche ma nemmeno tanto analitiche da entrare nei confini dell'autonomia del Direttore. Non elencazione di cose da fare, bensì obiettivi necessari per consentire la verifica e la rendicontazione finale sulla efficacia dell'attività del direttore) → **Art.21, comma 16, l. 59/1997, "il rapporto tra dirigente e direttore regolato sulla base di direttive di massima"**

1. LA DIRETTIVA

La direttiva è uno strumento flessibile e adatto alla gestione di una società complessa

Nella direttiva vengono indicati gli obiettivi ed eventualmente altri elementi che possono guidare l'azione

1. LA DIRETTIVA

potere di direttiva

- ➔ atto di guida e di orientamento, atto a creare, preventivamente, le condizioni per una efficace azione amministrativa, gestionale e organizzativa
- presuppone una *Vision* e un modello organizzativo basato sulla programmazione
- La direttiva lascia al destinatario dell'atto la discrezionalità sull'organizzazione delle modalità realizzative

1. LA DIRETTIVA

- il Dirigente Scolastico, attraverso lo strumento della direttiva, cura la messa a punto di obiettivi espliciti e misurabili, definisce criteri di scelta trasparenti e i risultati da ottenere;
- La direttiva definisce il quadro entro il quale deve essere esplicata l'azione amministrativa con gli strumenti che di volta in volta il Direttore SGA individuerà e renderà operativi.
- La direttiva deve, inoltre, contenere gli indirizzi ed obiettivi che il direttore deve tradurre in provvedimenti di organizzazione ed in piani operativi di attività; in sintesi, è necessario che la direttiva indichi cosa, perché e come debbano essere emessi gli incarichi previsti nel piano di lavoro.

1. LA DIRETTIVA

- ✓ Il destinatario della direttiva può disattendere le indicazioni contenute nella direttiva motivando il suo dissenso
- ✓ Se il superiore gerarchico riscontra un errato adempimento da parte del sottoposto, può emanare un ordine gerarchico che lo vincola in modo diretto
- ✓ La violazione di una direttiva, secondo una parte della dottrina, comporta l'addebito dell'eccesso di potere al destinatario della direttiva che la disattende senza motivare il suo comportamento

1. LA DIRETTIVA

Il DSGA non dà direttive al personale ATA

Bensì:

- Attribuisce compiti
- Verifica i risultati

2. IL PIANO DEI SERVIZI

- A) elaborato dal Direttore sulla base del POF (dopo attenta lettura) e delle direttive, deve avere le caratteristiche di un testo sufficientemente completo tale da coprire tutte le attività del settore amministrativo.
- B) Soggetto a parere del personale (ccnl 29.11.2007)
- C) Sottoposto al vaglio della contrattazione di istituto

3. CODICE DELLE ATTIVITA'

CODICE DELLE ATTIVITA'

Documento che riporta il comportamento che ogni lavoratore deve tenere in ogni settore di lavoro al fine di evitare zone di incertezza nei compiti da svolgere.

Tale documento riveste carattere di assoluta novità e di particolare rilievo in quanto individua profili comportamentali omogenei per tutti gli operatori scolastici, attraverso una vera e propria procedimentalizzazione delle attività medesime

Le previsioni contenute nel codice delle attività integrano e specificano quelle contenute nel codice di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni (D.P.C.M. 28 novembre 2000)

Opera esclusivamente come disposizioni interne, eventualmente rilevanti sul piano disciplinare, senza che l'eventuale inosservanza delle stesse possa dar luogo a conseguenze di diversa natura sul piano della legittimità dei provvedimenti adottati.

4. RAPPORTI INTERORGANICI

I rapporti interorganici trovano il loro fondamento nella posizione organizzativa reciproca degli organi e degli uffici nell'ambito dell'organizzazione

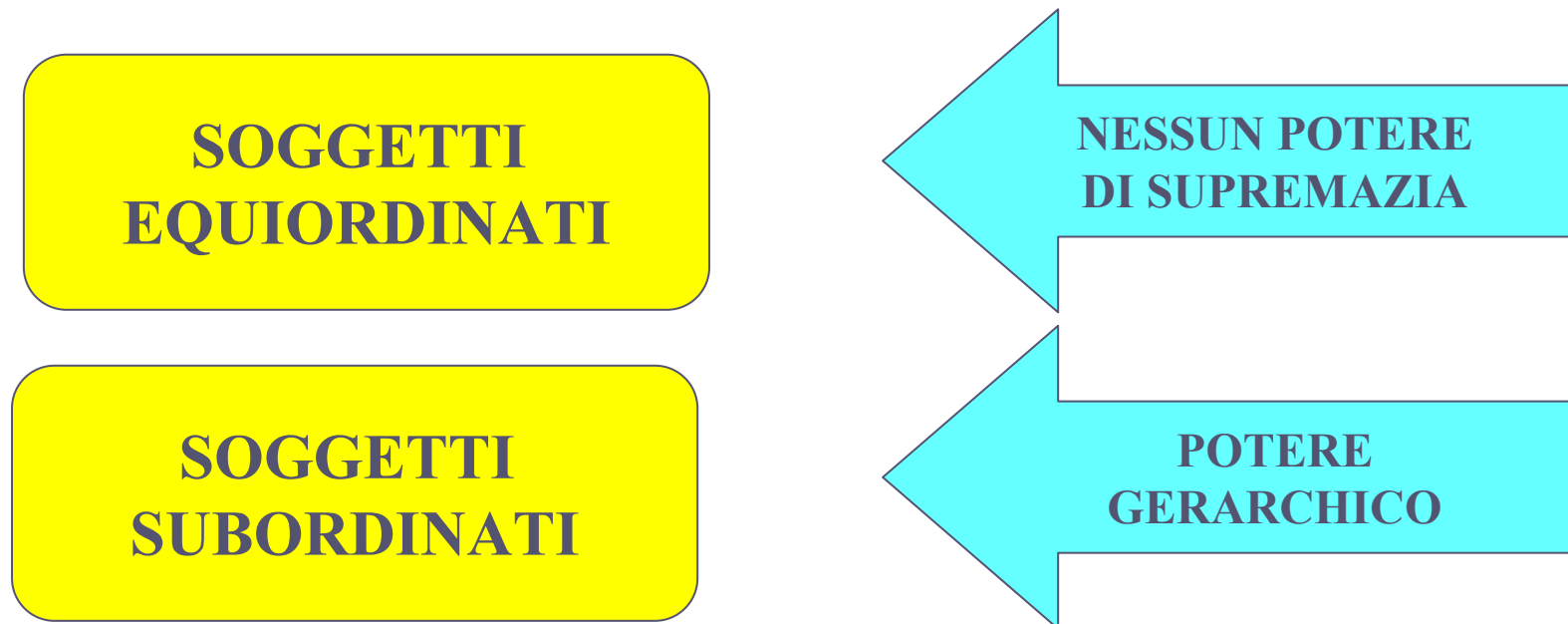
Secondo tale diversa posizione, agli organi e agli uffici spettano reciprocamente poteri, facoltà, ed altre situazioni soggettive differenziate.

Si tratta di uno status organizzativo

4. RAPPORTI INTERORGANICI

I rapporti tipici tra i soggetti della P.A.:

1. Gerarchia
2. Equiordinazione



4. RAPPORTI INTERORGANICI

Nelle relazioni di equiordinazione, nessun organo ha poteri di supremazia nei confronti degli altri e nessuno si trova nella posizione di soggezione nei confronti degli altri.



Nasce il problema del coordinamento, affinché l'agire di ciascuna struttura equiordinata possa essere condotto in maniera non slegata dall'agire delle altre, e seguire gli obiettivi e gli indirizzi dell'organizzazione della quale tutte fanno parte

4. RAPPORTI INTERORGANICI

**Rapporto
gerarchico**

**POTERE
GERARCHICO**

**POTERE
DI DIREZIONE**

ordine

controllo

sostituzione

direttive

4. RAPPORTI INTERORGANICI



4. RAPPORTI INTERORGANICI

Coordinamento = funzione di sintesi nel complesso eterogeneo delle operazioni di natura tecnica, commerciale, finanziaria, amministrativa ecc.

La funzione dirigenziale del coordinamento non è una potestà autonoma ma è l'esercizio di alcuni poteri indispensabili alla soddisfazione di esigenze unitarie dell'istituzione

4. RAPPORTI INTERORGANICI

SCOPO DEL COORDINAMENTO

Un continuo scambio di idee, pareri decisioni da e per ogni punto dell'organizzazione

La possibilità di confrontare senza difficoltà l'avanzamento dei lavori nelle varie sezioni operative

L'allargamento della partecipazione collettiva agli obiettivi, ai programmi e alle modalità realizzative

→ Art. 396 T.U. 297/1994

→ Art. 25 dlgs 165/2001

4. RAPPORTI INTERORGANICI

La funzione del coordinamento è strettamente legata ai principi che regolano l'azione amministrativa: il buon andamento, efficienza, tutela degli interessi della collettività

L'assetto organizzativo dell'amministrazione pubblica si evolve verso il riconoscimento di competenze autonome

L'attività di coordinamento è caratterizzata da un alto indice di discrezionalità, essendo svolta quasi sempre dal vertice dell'istituzione

Il coordinamento si pone accanto alla gerarchia e al controllo come rapporto tipico tra diverse figure soggettive della Pubblica Amministrazione

4. RAPPORTI INTERORGANICI

Criteria e strumenti del coordinamento

- **Informazione preventiva**
- **intese**
- **diniegghi motivati**
- **socializzazione di momenti decisionali attraverso atti generali di indirizzo**
- **meccanismi di autovalutazione che riconoscano a ciascuno le proprie responsabilità**
- **sistema di regole assunte da tutti gli operatori**

4. RAPPORTI INTERORGANICI

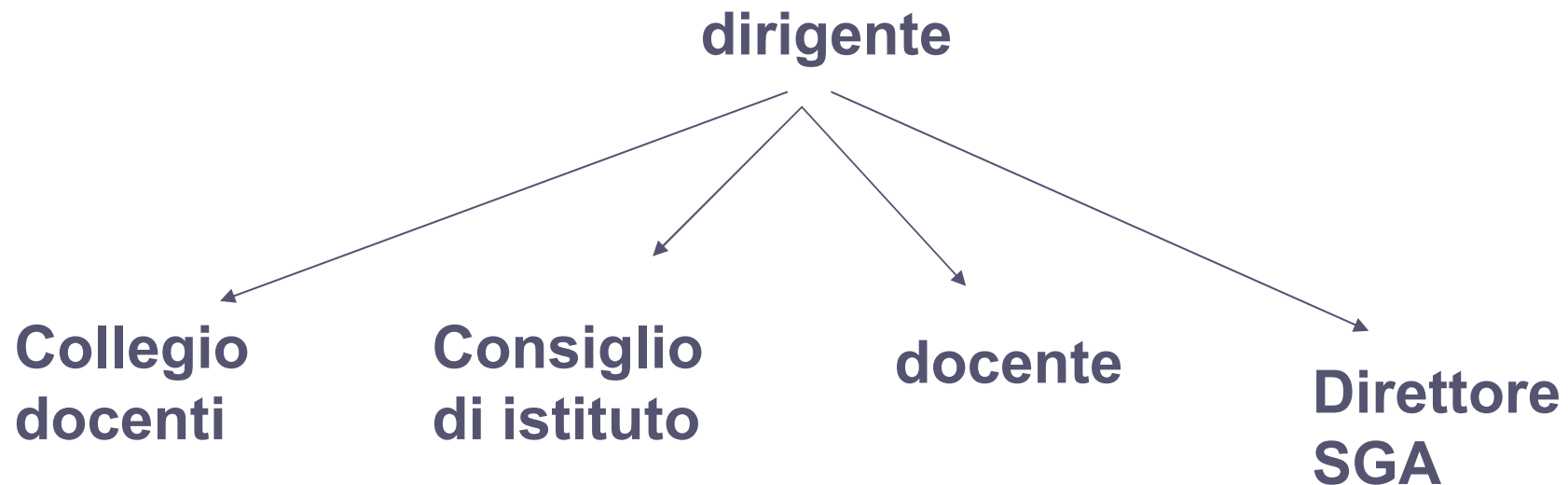
Il coordinamento si configura anche all'interno del rapporto gerarchico.

In questo caso la potestà ordinatoria ricomprende in sé la potestà di coordinamento che si realizza attraverso l'uso di direttive

Nell'istituzione scolastica il modello si ripropone tra il dirigente e il direttore dei servizi generali e amministrativi

4. RAPPORTI INTERORGANICI

Rapporti tra l'organo gestionale - dirigente - e gli altri soggetti all'interno dell'istituzione scolastica



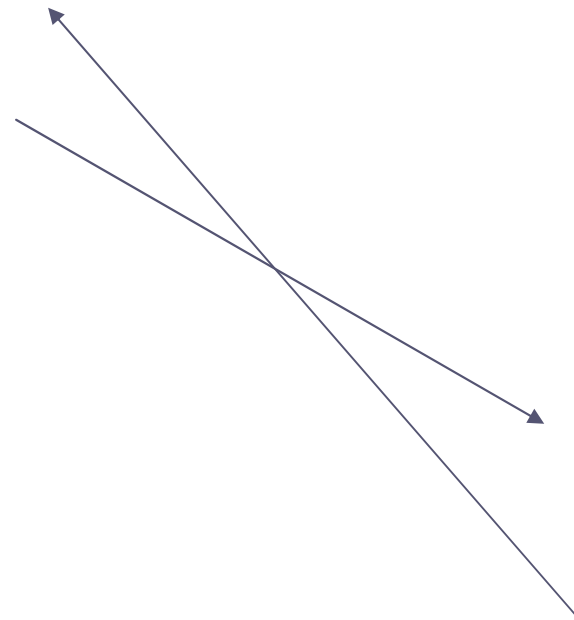
I RAPPORTI TRA IL DS E QUESTI SOGGETTI SONO REGOLATI DA DIRETTIVE.

L'ORDINE DI SERVIZIO HA UNA FUNZIONE RESIDUALE E RIGUARDA LA RICHIESTA DI ADEMPIMENTI FORMALI, CHE NON COINVOLGONO LA DISCREZIONALITA' PROFESSIONALE DELL'OPERATORE

4. RAPPORTI INTERORGANICI

**CONSIGLIO DI
ISTITUTO**

DS



**COLLEGIO DEI
DOCENTI**

DS

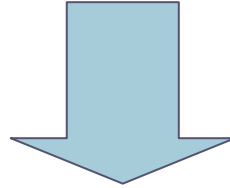
**FUNZIONE PONTE DELL'AZIONE DIRIGENZIALE,
ATTRAVERSO DIRETTIVE, NEI MOMENTI
SEQUENZIALI DELLE DECISIONI**

DIRIGENTE SCOLASTICO

D. Lgs. 165/2001- art.21

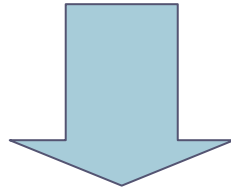
- *responsabilità dirigenziale:*
- In caso di risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o di mancato raggiungimento dei risultati:
 - Revoca dell'incarico e, in caso di ripetuta valutazione negativa, esclusione dal conferimento di ulteriori incarichi di livello dirigenziale
 - Nei casi di maggior gravità, recesso da parte dell'amministrazione di riferimento a norma di quanto previsto dal codice civile e dai contratti collettivi.

DIRIGENTE SCOLASTICO



- Organizza l'attività scolastica secondo criteri di **efficacia ed efficienza**
- **Adotta i provvedimenti** di gestione delle risorse e del personale

DIRIGENTE SCOLASTICO



- può delegare lo svolgimento di singole attività negoziali (direttore o uno dei collaboratori)
- si avvale della attività istruttoria del direttore
- Il D.s. per lo svolgimento di singole attività negoziali, qualora non vi siano figure idonee, può avvalersi di esterni.(art. 32 D.I. 44/2001).

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

COORDINARE LE RISORSE:

1. CONOSCENZA DEI PROCESSI PER LA LORO CORRETTA UTILIZZAZIONE.
2. PROCESSO: INSIEME DI ATTIVITA' CHE TRASFORMANO ELEMENTI IN ENTRATA IN ELEMENTI IN USCITA.
3. LA CONOSCENZA DEI PROCESSI CONSENTE AL DIRIGENTE DI RILEVARE LA CONSISTENZA DELLE RISORSE, DI GESTIRLE, DI VERIFICARLE

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

Obiettivi dell'azione del Dirigente scolastico:

- Porre il tema della organizzazione al centro della propria attenzione professionale
- Coordinare le risorse: Accertare indirizzare monitorare → gestire (DI 44/01)
- Dirigere: responsabilità del referente.

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

Dirigere un'istituzione scolastica presuppone le seguenti funzioni:

- Orientare/collegare/mettere insieme sforzi, azioni dei gruppi e dei singoli
- Orientare ad una gestione unitaria la pluralità di azioni e attività
- Promuovere l'interazione e l'integrazione degli apporti
- Creare un clima favorevole
- Esercitare un ruolo propositivo e propulsivo

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

Nessun Dirigente pubblico o privato può conseguire degli obiettivi indipendentemente dalla collaborazione o dall'impegno di chi lo affianca purchè sappia distinguere tra funzioni di indirizzo o governo e funzioni gestionali

Solo un esercizio corretto di tale funzione può scongiurare il pericolo opposto di autoritarismo o di assemblearismo

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

Presuppone inoltre i seguenti compiti, atti e azioni:

1. Incontri informali
2. Riunioni formali
3. Direttive
4. Note informative preventive e comunicazioni interne
5. Intese e accordi con le varie articolazioni del Collegio o loro espressioni

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

6. Costruzione di decisioni attraverso percorsi di coinvolgimento trasparenti
7. Traduzione delle decisioni collegiali in atti di indirizzo e non solo in singoli ordini di servizio
8. Predisposizione di condizioni affinché le varie unità operative possano regolamentare le proprie azioni
9. Promozione di attività di verifica nelle commissioni, gruppi e consigli

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

La gestione implica il potere (inteso come area di competenza professionale il cui esercizio è dovere e il non esercizio è inadempienza)

- Il potere formale deriva dalla norma (D.L.vo 165, art. 25, comma 2)
- Il potere effettivo deriva da un esercizio autorevole (sui contenuti, sulle strategie e sulla relazione)

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

**NELLA SCUOLA DELL'AUTONOMIA il
Dirigente scolastico deve saper fare le
seguenti attività:**

- A. Organizzare e pianificare**
- B. Delegare il lavoro**
- C. Valutare il lavoro**
- D. Riconoscere il lavoro**

A) **Organizzare** significa :

- Comprendere le priorità
- Redigere un piano d'azione e di intervento (tenendo ben presenti anche eventuali imprevisti)

B) **Delegare** significa :

- Far capire ai propri collaboratori il significato e l'utilità del proprio lavoro, cosa ognuno deve fare e con quale autonomia, considerando i tempi di realizzazione del lavoro
- Obiettivo principale è coinvolgere il personale scolastico e fare in modo che tutti gli obiettivi siano conosciuti e condivisi

C) **Valutare** consiste nel verificare in itinere le prestazioni svolte per apportare i giusti correttivi all'azione

L'azione correttiva deve essere:

- tempestiva
- adeguata
- serena
- impegnativa

D) **Il riconoscimento del lavoro** svolto è un elogio ai propri collaboratori e deve essere :

- Sincero (stroke)
- Specifico
- Tempestivo
- Personale

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

In sintesi il D.S. è

- **Legale rappresentante** : nei rapporti istituzionali, davanti ai terzi ed in giudizio
- **Datore di Lavoro** : nella gestione del personale (dalla costituzione alla risoluzione del rapporto di lavoro) e per la sicurezza del personale e degli alunni

DS - ORGANIZZAZIONE, GESTIONE e COORDINAMENTO DELLE RISORSE

- Titolare delle relazioni sindacali
- Competente in materia finanziaria, patrimoniale e negoziale (D.I. 44/2001)
- Sostituto d'imposta :
 - nei confronti dello stato, delle regioni e degli enti locali (per gli aspetti fiscali)
 - Nei riguardi degli enti previdenziali e assistenziali (Inpdap, Inps, Inail) per gli aspetti contributivi

In materia fiscale e contributiva

- La responsabilità giuridica è del Dirigente scolastico
- Gli adempimenti sono di competenza del Direttore SGA (art. 29 c.5 D.I. 44/2001)

In materia contabile:

- la firma del dirigente ha il valore di assunzione di responsabilità gestionale
- la firma del DSGA costituisce l'atto terminale del processo di liquidazione a lui assegnato

Nell'attività negoziale:

- Il potere negoziale del D.S. si esercita autonomamente per le spese già iscritte nel programma annuale
- Per le altre è necessaria la delibera del Consiglio d'istituto che fissa i criteri generali dell'attività negoziale

DIRETTORE DEI SERVIZI

AUTONOMIA OPERATIVA =

Libertà di scelta nell'impiego del personale

Libertà di elaborazione del piano della attività
da far corrispondere al POF

Libertà di organizzazione dei servizi

La dipendenza diretta del personale con il
Direttore ata non implica dipendenza
gerarchica (esiste solo con il Dirigente) ma
solamente **dipendenza FUNZIONALE**

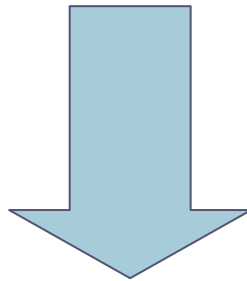
DIRETTORE DEI SERVIZI

Le attività specifiche e i conseguenti incarichi devono scaturire dal PIANO DELLE ATTIVITA' e dalle PROPOSTE elaborate dal DIRETTORE (in coerenza con il POF)

Gli incarichi specifici che comportano impegni aggiuntivi del personale e conseguente riconoscimento retributivo sono assegnati dal Dirigente sulla base di criteri fissati dalla trattativa integrativa.

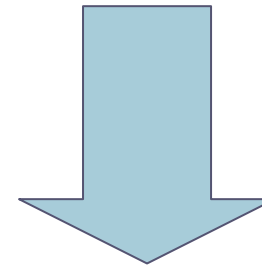
Direttore SGA.

Competenze proprie



Attività necessaria
ed ordinaria

Competenze delegate (dal
DS)



Attività straordinaria
ed eventuale

Direttore: Attività necessaria ordinaria

- Gestione dell'attività negoziale connessa alle *minute spese* (art. 17 e 32, 2° co. D.I. 44);
- *Attività istruttoria* nello svolgimento dell'attività negoziale (art. 32, 3° co.);
- Ruolo di *ufficiale rogante* per la stipula degli atti che prevedono la forma pubblica (art. 34, 6° co.);

Direttore: Attività necessaria ordinaria

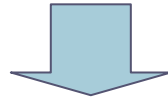
- **Redazione** materiale, con l'ausilio del restante personale amm.vo, **dei contratti** (art. 31 D.I. 44);
- **Tenuta della documentazione inerente** all'attività negoziale (art. 35,4° co.);
- **Redazione del certificato di regolare prestazione** per i contratti inerenti alla fornitura di servizi periodici (art. 36,3° co.)

Direttore: Attività straordinaria e meramente eventuale

- Attività connessa alla possibilità che il Dirigente deleghi al Direttore **singole attività negoziali** (art. 32, 2° co D.l. 44);
- Attività connessa alla possibilità che il Direttore possa essere designato **responsabile del procedimento** per le istanze di accesso agli atti concernenti l'attività negoziale (art.4, 7° co D.P.R.352/1992);
- Redazione di un **certificato** che attesta la regolarità delle forniture di valore inferiore a 2.000 euro, su **delega** del D.s..

Direttore: ufficiale rogante

- Art. 34, co. 6° D.I.44/2001

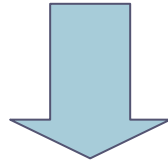


Il Dsga esercita le funzioni di ufficiale rogante per la stipula degli atti che richiedono la forma pubblica e può delegare un **funzionario ad hoc** per lo svolgimento di detta funzione.

Compito nuovo ed importantissimo, finora sconosciuto alle singole scuole, ma peraltro ben noto a funzionari di altre Amministrazioni (es. Università)

Riserva di legge o delega

Direttore: ufficiale rogante



Ratio

L'ufficiale rogante deve essere un funzionario diverso dall'Ufficiale stipulante (D.s.).

Nella sua attività l'ufficiale rogante è tenuto a seguire, in quanto applicabili, le norme dettate dalla legge notarile (art. 96 R.d. 827/24)

Direttore: Ufficiale Rogante

Compito di attribuire pubblica fede all'atto redatto nella c.d. **forma pubblica amministrativa** (particolare tipologia di forma solenne prevista solo per le amministrazioni pubbliche).

L'ufficiale rogante assolve lo stesso compito che il notaio assume per dare agli atti da lui redatti pubblica fede (**art. 2699 cod. civ.**)

Direttore: Ufficiale Rogante

L'atto redatto dall'Ufficiale rogante fa piena prova, fino a querela di falso(art. 221 c.p.c.):

- Della **provenienza** del documento
- Delle **dichiarazioni** delle parti
- Degli **altri fatti** che l'Ufficiale rogante attesta essere avvenuti in sua presenza

L'ufficiale rogante procede inoltre all'**autentica** delle copie degli atti originali, da lui ricevuti, per ogni effetto di legge e al rilascio delle copie stesse(art. 95 r.d. 827/1924)

- **Obbligo di registrazione** e connesse responsabilità

IL DIRETTORE: compiti e responsabilità

L'art. 34 presuppone la

CONOSCENZA, DA PARTE DEL D.S.G.A E DEL D.S., DI SVARIATE DISPOSIZIONI LEGISLATIVE CHE REGOLANO L'ATTIVITA' NEGOZIALE DELLA P.A.

Es. Diversa procedura per contratti che superino la c.d. **soglia comunitaria.**

Casi rari nella scuola (appalti di pulizia, approvvigionamento Ist. Alberghieri)



IL DIRETTORE: compiti e responsabilità

Al direttore spettano tutti i compiti di rendicontazione con:

1. La predisposizione delle schede finanziarie Mod. B e quelli del precedente esercizio (art. 2, co. 4 DI 442001) per consentire al DS approntare la relazione illustrativa dei risultati della gestione in corso alla data di presentazione del programma

IL DIRETTORE: compiti e responsabilità

2. l'individuazione dei corretti accertamenti e impegni di spesa conseguenti l'approvazione del programma annuale.
3. la determinazione dei residui attivi e passivi.
4. la predisposizione di apposita relazione sulle entrate accertate e sulla consistenza degli impegni assunti, nonché dei pagamenti eseguiti da consegnare al Consiglio entro il 30/6

IL DIRETTORE: compiti e responsabilità

5. il costantemente aggiornamento delle schede (mod. B) con riferimento alle spese sostenute
6. La liquidazione della spesa, consistente nella determinazione dell'esatto importo dovuto e del soggetto creditore
7. La determinazione dei contributi da indicare sui mandati
8. La predisposizione del conto consuntivo

IL DIRETTORE: compiti e responsabilità

9. l'imputazione delle spese ed entrate al piano dei conti
10. La ricognizione dei beni, rinnovo degli inventari, rivalutazione dei beni
11. Il nuovo sistema contabile che trova il suo riferimento primario nel D.Leg.vo 29/93, recepito dal D.Leg.vo 165/2001

D.Leg.vo 165/2001 ha definito **la separazione dei compiti di direzione politica da quelli di direzione amministrativa**

- ai sensi dell' art. 4 D. Leg.vo n. 165/2001, “ *Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico – amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare, ...e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti*”.

La contabilità economica analitica per Centri di costo

- Per consentire la valutazione economica della gestione - e quindi degli obiettivi perseguiti - il sistema contabile prende a riferimento **il costo**, cioè il valore delle risorse umane e strumentali – beni e servizi – effettivamente utilizzate, anziché **la spesa**, che rappresenta l'esborso monetario legato alla loro acquisizione.
- Diversamente dalla spesa, infatti, il costo sorge quando la risorsa viene impiegata: pertanto viene valorizzato in relazione all'effettivo consumo della risorsa stessa ed è attribuito al periodo amministrativo in cui esso si manifesta, indipendentemente dal momento in cui avviene il relativo esborso finanziario.
- La contabilità finanziaria, pertanto, rileva gli esborsi monetari, mentre quella economica il valore delle risorse utilizzate.

LA RIFORMA DEL BILANCIO DELLO STATO

- Per rendere compatibile il bilancio pubblico con le nuove esigenze dell'azione amministrativa, è stata espressamente prevista dalla Legge 3 aprile 1997, n. 94, una specifica delega al Governo per l'introduzione nel sistema contabile pubblico di una *contabilità economica analitica per Centri di costo*.
- Tale delega è stata resa operativa con il D. Leg.vo 7 agosto 1997, n. 279 – Titolo III - , che disciplina il sistema di contabilità analitica per Centri di costo delle pubbliche Amministrazioni ed *i suoi elementi cardine (Piano dei conti, Centri di costo, servizi erogati)*

L'art. 10 del D.Lvo 279/97

Individuazione delle unità previsionali di base del bilancio dello Stato, riordino del sistema di tesoreria unica e ristrutturazione del rendiconto generale dello Stato

“.....un sistema di contabilità economica fondato su rilevazioni analitiche per centri di costo esso collega le risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate con i risultati conseguiti e le connesse responsabilità dirigenziali, allo scopo di realizzare il monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'azione svolta dalle singole amministrazioni.....

Le componenti del sistema pubblico di contabilità economica per centri di costo sono: il piano dei conti; i centri di costo e i servizi erogati.”

La contabilità economica analitica per Centri di costo

- Il nuovo sistema consente un costante monitoraggio dei propri costi di gestione, ponendosi come riferimento comune per l'adozione, nell'ambito della autonomia ad esse riconosciuta, di strumenti di rilevazione, verifica e controllo così come indicato dalla L. 59/97 e dal D.Leg.vo 286/99, che ha disciplinato il sistema di controlli interni di cui ogni Amministrazione deve dotarsi.
- Il nuovo sistema di contabilità economica pone in correlazione le risorse impiegate, i risultati conseguiti e le connesse responsabilità gestionali della dirigenza e fonda la propria funzionalità innanzitutto sull'individuazione della **competenza economica** dei fenomeni amministrativi

Modalità: Il Piano dei conti

Le risorse impiegate sono classificate in relazione alla loro "natura"

→ caratteristiche fisico-economiche

→ secondo un Piano dei conti.

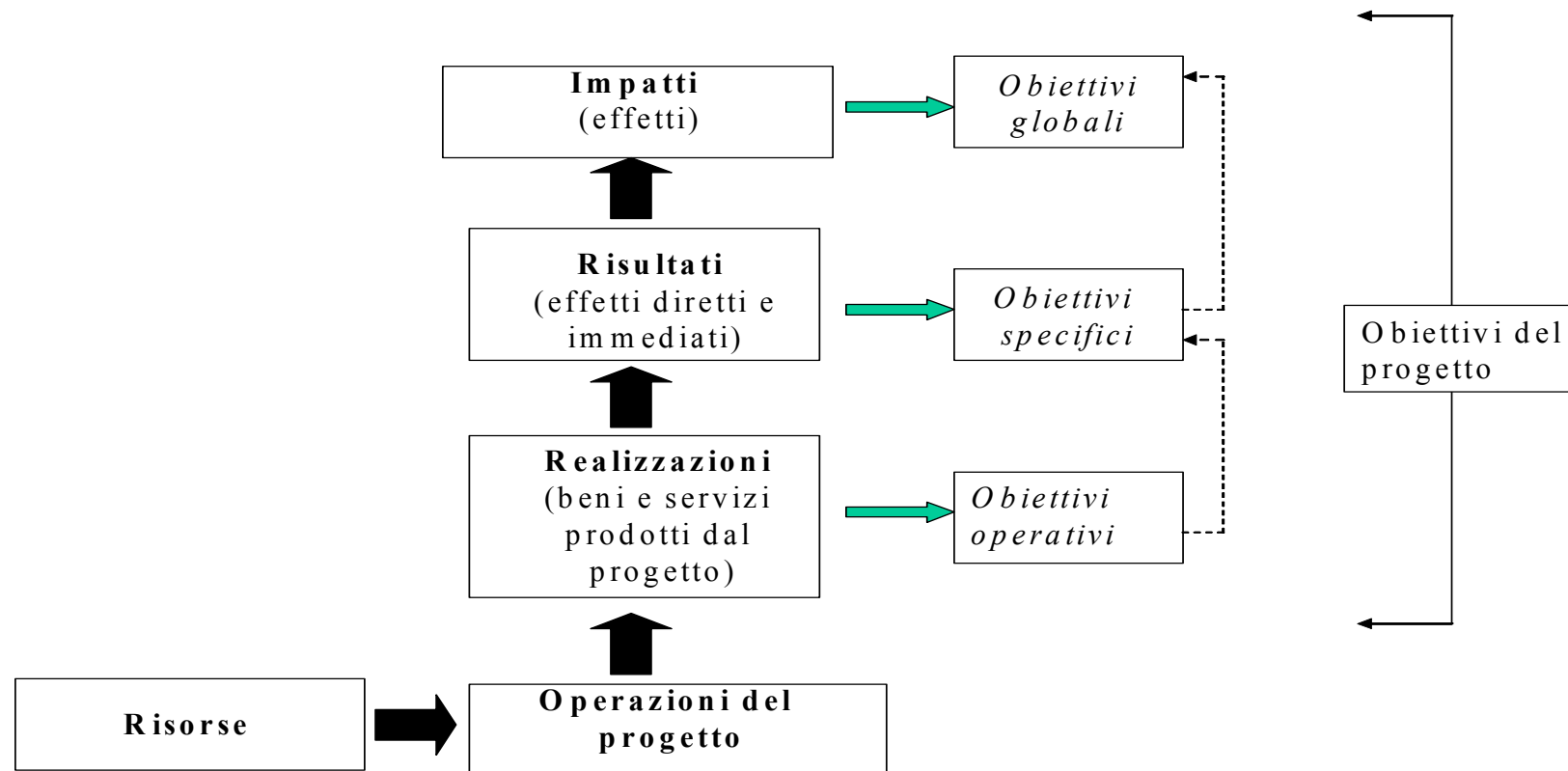
Il Piano dei conti

- Il D.Leg.vo 279/97 prevede per il sistema unico di contabilità economica delle pubbliche amministrazioni una misurazione dei costi per natura, secondo il Piano dei conti allegato allo stesso decreto, modificato con Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze n. 34558 del 25 marzo 2002, secondo due diverse ottiche che fanno riferimento:
 - alle *responsabilità*, ovvero al soggetto che decide come e quando impiegare
 - le *risorse assegnate* (cioè al titolare del centro di costo);
 - alle *finalità*, cioè agli scopi che devono essere perseguiti (missioni o funzioni)

Gestione delle risorse

<i>Nome</i>	<i>A che cosa serve</i>
Il fondo	E' la dotazione base di ogni scuola con cui retribuire le diverse prestazioni aggiuntive, gli incarichi e gli impegni intensificati. I compensi sono previsti dal CCNL o dalla contrazione di scuola.
Funzioni strumentali	Le risorse arrivano finalizzate e, se non sono utilizzate tutte, vanno riusate per la stessa finalità nell'anno scolastico successivo. Compete al collegio individuare gli obiettivi del POF da raggiungere, le competenze, le tipologie ed il numero necessari.
Incarichi organizzativi del personale ATA	Numero e tipologia dei diversi incarichi sono individuati nel piano delle attività predisposto dal DSGA
Zone a rischio	Le risorse arrivano nelle scuole che saranno individuate dalla contrattazione regionale sulla base dei progetti di istituto
Fondi IFTS	Servono a retribuire le attività svolte da docenti ed ATA finalizzate allo scopo
Fondi CIPE	Servono a retribuire le attività svolte da docenti ed ATA finalizzate allo scopo
Fondi UE (Socrates, Comenius, Leonardo da Vinci...) Fondo sociale europeo www.welfare.gov.it/EuropaLavoro/ProgrammazioneFSE/FondoSocialeEuropeo/	Servono a retribuire le attività svolte da docenti ed ATA finalizzate allo scopo
Enti pubblici, EELL, Enti ed Associazioni private	Servono a retribuire le attività svolte da docenti ed ATA finalizzate allo scopo
Legge 440	Le risorse arrivano alle scuole sulla base dei parametri definiti dalla legge e sono usate su molte attività.
Formazione	Il 60% delle risorse nazionali annualmente disponibili arriva direttamente nelle scuole in base al numero di addetti e distinto per docenti ed ATA

Gestione delle risorse



IL CONTROLLO DI GESTIONE

- Il nuovo sistema contabile è caratterizzato, inoltre, dal confronto sistematico tra gli obiettivi prefissati ed i risultati raggiunti, che consente di verificare periodicamente, nel corso dell'esercizio, l'aderenza fra quanto previsto e l'effettivo andamento della gestione: esso, pertanto, si pone in via strumentale all'esercizio del ***controllo di gestione.***

Le fasi del processo

Secondo questa logica il processo si sviluppa in 4 momenti fondamentali:

1. la fase di **programmazione**, nella quale vengono definiti gli obiettivi e si programmano le risorse, le azioni ed i tempi necessari per realizzarli (budget);
2. la fase di **gestione**, nella quale vengono rilevati gli eventi verificatisi;
3. la fase di **controllo** o **verifica**, nella quale, con cadenze periodiche, si accerta che la gestione si svolga in modo tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
4. la **consuntivazione**, in cui si dà conto delle risultanze definitive della gestione e si evidenziano, attraverso l'operazione di riconciliazione, le differenze fra contabilità economica (costi sostenuti) e contabilità finanziaria (spese sostenute).

Principi e finalità della contabilità economica

1. La rilevazione, la verifica e il monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'azione amministrativa.
2. Un sistema di contabilità per qualificare il costo di gestione, secondo la natura e la finalità di ciascuna struttura organizzativa, e verificare le modalità e le condizioni di impiego delle risorse.
3. Principi e finalità in sintonia con la funzione della dirigenza scolastica nel quadro generale dell'autonomia.



If you think education is expensive,
try ignorance (L'istruzione costa? provate con l'ignoranza)
(Derek Bok)