



*Ministero dell'Istruzione*  
*Ufficio Scolastico Regionale per le Marche*  
**Direzione Generale**

**Ai Dirigenti scolastici neoassunti  
delle scuole di ogni ordine e grado della regione  
LORO PEO**

**Ai Dirigenti scolastici tutor  
DDG 1691 del 2 dicembre 2020  
LORO PEO**

**Ai Dirigenti scolastici  
delle scuole di ogni ordine e grado della regione  
LORO PEO**

**e, p.c.**

**Al Dirigente scolastico  
Della scuola polo regionale per la formazione  
Liceo Classico “Stabili-Trebbiani” di Ascoli Piceno  
Mail: [appc02000b@istruzione.it](mailto:appc02000b@istruzione.it)**

**Ai Dirigenti degli Uffici I, II, III, IV, V, VI  
USR MARCHE  
LORO INDIRIZZI PEO**

**Al Dirigente scolastico  
dell’IIS “Savoia-Benincasa”  
di Ancona  
prof.ssa Alessandra Rucci  
Mail: [anis01200g@istruzione.it](mailto:anis01200g@istruzione.it)**

**Ai Referenti delle Università degli Studi di Ancona,  
Camerino, Macerata e Urbino  
prof. Pierluigi Stipa  
[p.stipa@univpm.it](mailto:p.stipa@univpm.it)  
prof. Gilberto Mosconi  
[gilberto.mosconi@unicam.it](mailto:gilberto.mosconi@unicam.it)  
prof.ssa Lorella Giannandrea  
[lorella.giannandrea@unimc.it](mailto:lorella.giannandrea@unimc.it)  
prof.ssa Berta Martini  
[berta.martini@uniurb.it](mailto:berta.martini@uniurb.it)**

**AI SITO WEB**



*Ministero dell'Istruzione*  
*Ufficio Scolastico Regionale per le Marche*  
**Direzione Generale**

**OGGETTO: Linee operative per la formazione e la valutazione dei dirigenti scolastici neoassunti a.s. 2020-2021. AOODGPER.REGISTRO\_UFFICIALE.2020.0028422. Avvio delle attività formative.**

In ossequio alle disposizioni impartite dalla nota AOODGPER.REGISTRO\_UFFICIALE.2020.0028422 a proposito dell'avvio e dello svolgimento del percorso di formazione dei dirigenti scolastici neoassunti nell'a.s. 2020-21, si informano le SS. L che **le attività formative (Area ordinamento scolastico, Area giuridico amministrativa e Area professionale e formativa) si svolgeranno in modalità telematica secondo quanto indicato nel calendario allegato alla presente.**

I Dirigenti scolastici neoassunti e il tutor d'aula saranno collegati in videoconferenza attraverso il sistema *GoToWebinar* della Scuola IIS Savoia Benincasa di Ancona (AT 001) seguendo i *link* indicati nel programma.

**Si raccomanda ai Dirigenti di collegarsi - tramite PC o Tablet - almeno 10 minuti prima dell'avvio della lezione, di completare la fase di registrazione, di attendere la mail di conferma dell'avvenuta registrazione e di rimanere in attesa del relatore.** Si rinvia comunque alle istruzioni allegate alla presente nota.

**Oltre che ai Dirigenti neoassunti e al tutor d'aula, la partecipazione alle videoconferenze è aperta, con le medesime modalità di accesso, anche ai Dirigenti tutor ed ai Dirigenti scolastici in servizio. Questi ultimi potranno acquisire direttamente dalla piattaforma l'attestato di partecipazione alle video lezioni.**

Attraverso la *chat/domande* ipertestuale sarà possibile interagire con i relatori: per una migliore fruizione è consigliabile chiudere le applicazioni non necessarie. Le videoconferenze verranno comunque registrate per essere fruibili anche in modalità asincrona e pubblicate sul sito dell'Ufficio al link <https://www.usrmarche.it/moodle/course/view.php?id=15>.

A ciascuna video lezione farà seguito, nella stessa giornata, la sessione laboratoriale (riservata ai Dirigenti neoassunti e al tutor d'aula) che si svolgerà all'interno della classe virtuale (DS-NEO\_MARCHE) appositamente predisposta attraverso la piattaforma collaborativa *Google Workspace (GSuite)*, per consentire l'interazione dei partecipanti. Il Dirigente tutor d'aula provvederà a coordinare il lavoro dei colleghi neoassunti, chiamati a produrre un elaborato finale utilizzando preferibilmente la scrittura condivisa e lo spazio sul *drive* dell'aula virtuale di appartenenza. Per interagire nella classe virtuale sono utilizzabili le *app* disponibili nella *Google Workspace*, in particolare *Classroom* e *Meet*.

Gli account e gli indirizzi di posta elettronica assegnati ai diversi soggetti abilitati all'accesso (Dirigenti Neoassunti e Tutor d'aula) sono strutturati come segue: [nome.cognome@savoiabencasa.it](mailto:nome.cognome@savoiabencasa.it)

202101291633\_A4.1\_PN2021\_45\_AVVIO\_Formazione a distanza DS Neo Assunti A.S. 2020-21

Documento firmato digitalmente ai sensi del c.d. Codice dell'Amministrazione Digitale e normativa connessa

Via XXV Aprile, 19, 60125 Ancona - Codice IPA: m\_pi

Pec: [drma@postacert.istruzione.it](mailto:drma@postacert.istruzione.it) – E-mail: [direzione-marche@istruzione.it](mailto:direzione-marche@istruzione.it)

Codice univoco per la fatturazione elettronica: YUSJ56 per la contabilità generale, DBOURO per quella ordinaria

Tel.: 071/22951-2295415 – CF: 80007610423

Sito internet: [www.marche.istruzione.it](http://www.marche.istruzione.it)



*Ministero dell'Istruzione*  
*Ufficio Scolastico Regionale per le Marche*  
**Direzione Generale**

Le notifiche saranno inviate agli indirizzi di posta elettronica personali di ciascun Dirigente scolastico neoassunto e del Dirigente tutor d'aula, già precedentemente rilevati dalla scrivente Direzione Generale. **DS neoassunti e DS tutor d'aula avranno cura di attivare l'account prima di svolgere ogni tipo di attività prevista e pianificata nella piattaforma Google Workspace (GSuite).**

**Si accede all'aula virtuale attraverso i seguenti passaggi:**

1. aprire una finestra di Google;
2. cliccare sul pulsante ACCEDI, in alto a destra, (se si è già in possesso di account Google è necessario scegliere la funzione "Aggiungi un altro account");
3. inserire l'indirizzo di posta [nome.cognome@savoiaabenincasa.it](mailto:nome.cognome@savoiaabenincasa.it));
4. inserire la password definitiva (quella temporanea sarà già stata modificata nella fase di attivazione dell'account);
5. cliccare sul pulsante costituito da nove quadratini che si trova in alto a destra;
6. scegliere Google Classroom tra le app presenti (se non visibile cliccare sul pulsante "altro").  
Se richiesto, accedere come "Studente" nel caso del DS Neoassunto, come "Docente" nel caso di Formatore, Tutor d'aula, insegnanti e co-insegnanti della classe virtuale.

**La classe virtuale è così costituita:**

| AULA DS-NEO_MARCHE |             |
|--------------------|-------------|
| COGNOME            | NOME        |
| AMBROSIO           | NICOLETTA   |
| ARMANDINI          | MAURIZIO    |
| CAMPOGIANI         | CARLA       |
| CANOVA             | ANTONELLA   |
| CERESONI           | SIMONE      |
| CIPOLLA            | LUCIA       |
| DI DONATO          | AGNESE      |
| DI STEFANO         | LUCIA       |
| D'ONGHIA           | GIOVANNA    |
| FRISOLI            | ANGELO      |
| GESUE'             | MARIA NADIA |
| LAPICCIRELLA       | TERESA      |
| LOCARINI           | MICHELE     |
| LOMBARDELLI        | SIMONA      |
| MENCARELLI         | BRUNA       |
| MORETTI            | VINCENZO    |
| SMORLESI           | DANIELA     |
| ZACCO              | ALESSANDRA  |

202101291633\_A4.1\_PN2021\_45\_AVVIO\_Formazione a distanza DS Neo Assunti A.S. 2020-21

Documento firmato digitalmente ai sensi del c.d. Codice dell'Amministrazione Digitale e normativa connessa

Via XXV Aprile, 19, 60125 Ancona - Codice IPA: m\_pi

Pec: [drma@postacert.istruzione.it](mailto:drma@postacert.istruzione.it) – E-mail: [direzione-marche@istruzione.it](mailto:direzione-marche@istruzione.it)

Codice univoco per la fatturazione elettronica: YUSJ56 per la contabilità generale, DBOURO per quella ordinaria

Tel.: 071/22951-2295415 – CF: 80007610423

Sito internet: [www.marche.istruzione.it](http://www.marche.istruzione.it)



*Ministero dell'Istruzione*  
*Ufficio Scolastico Regionale per le Marche*  
**Direzione Generale**

Contestualmente, in coerenza con le disposizioni sopra richiamate, si invitano i Dirigenti tutor a organizzare le attività di accompagnamento (per un totale di 35) curando una equilibrata ripartizione tra attività in modalità on-line sincrona e attività in modalità asincrona, in modo da assicurare momenti di *peer review*, di *tutoring*, di *job shadowing*, di supporto e consulenza.

Per eventuali problemi tecnici ed organizzativi contattare la Dott.ssa Alessandra Di Emidio all'indirizzo mail [alessandra.diemidio@istruzione.it](mailto:alessandra.diemidio@istruzione.it)

**IL DIRETTORE GENERALE**  
Marco Ugo Filisetti

*Allegati:*

- 202101291635\_CAENDARIO\_DS\_NEOASSUNTI A.S. 2020-21
- File\_Istruzioni per la registrazione e la partecipazione
- AOODGPER.REGISTRO\_UFFICIALE.2020.0028422

|  |
|--|
| Dirigente tecnico: Rita Scocchera<br>Responsabile del procedimento: Alessandra Di Emidio |
|--|

202101291633\_A4.1\_PN2021\_45\_AVVIO\_Formazione a distanza DS Neo Assunti A.S. 2020-21  
Documento firmato digitalmente ai sensi del c.d. Codice dell'Amministrazione Digitale e normativa connessa  
Via XXV Aprile, 19, 60125 Ancona - Codice IPA: m\_pi  
Pec: [drma@postacert.istruzione.it](mailto:drma@postacert.istruzione.it) – E-mail: [direzione-marche@istruzione.it](mailto:direzione-marche@istruzione.it)  
Codice univoco per la fatturazione elettronica: YUSJ56 per la contabilità generale, DBOURO per quella ordinaria  
Tel.: 071/22951-2295415 – CF: 80007610423  
Sito internet: [www.marche.istruzione.it](http://www.marche.istruzione.it)



**Ministero dell'Istruzione**  
**Ufficio Scolastico Regionale per le Marche**  
**Direzione Generale**

**Calendario Formazione Dirigenti Scolastici Neoassunti a.s. 2020-21**

| <b>Area dell'ORDINAMENTO SCOLASTICO – ORE 5</b>  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>TEMATICA/DATA<br/>LUOGO</b>   | <b>RELATORE</b>  | <b>DISTRIBUZIONE ORARIA<br/>Registrazione Ore 09:00</b> |   |
| "Il digitale per l'organizzazione e il digitale per la didattica. Come il Dirigente Scolastico può svolgere un ruolo di guida dell'innovazione"<br><b>2 Marzo 2021</b> | <b>Prof.ssa Alessandra Rucci</b><br><b>Dirigente Scolastico</b><br><b>IIS Savoia-Benincasa di</b><br><b>Ancona</b> | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b>                | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/2640325854152066316">https://attendee.gotowebinar.com/register/2640325854152066316</a>      |  |   |   |

| <b>Area GIURIDICO-AMMINISTRATIVO – ORE 15</b>   |                                |   |   |
|---|--------------------------------|---|---|
| <b>TEMATICA/DATA<br/>LUOGO</b>  | <b>RELATORE</b>                | <b>DISTRIBUZIONE ORARIA<br/>Registrazione Ore 09:00</b> |   |
| "Gestione del contenzioso: analisi delle fattispecie di maggiore criticità anche alla luce dell'emergenza da Covid-19"<br><b>16 Febbraio 2021</b>                 | <b>Avv. Fabio Paladini</b>     | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b>                | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/2305047375447997964">https://attendee.gotowebinar.com/register/2305047375447997964</a> |                                |   |   |
| "L'attività negoziale delle Istituzioni Scolastiche durante e dopo l'emergenza"<br><b>22 Febbraio 2021</b>  | <b>Avv. Francesco Bragagni</b> | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b>                | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/3487446786795551244">https://attendee.gotowebinar.com/register/3487446786795551244</a> |                                |   |   |
| "La gestione della privacy a scuola"<br><b>17 Marzo 2021</b>  | <b>Avv. Valerio De Feo</b>     | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b>                | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/351887014494674188">https://attendee.gotowebinar.com/register/351887014494674188</a>   |                                |   |   |

202101291635\_CAENDARIO\_DS\_NEOASSUNTI A.S. 2020-21

Documento firmato digitalmente ai sensi del c.d. Codice dell'Amministrazione Digitale e normativa connessa

Via XXV Aprile, 19, 60125 Ancona - Codice IPA: m\_pi

Pec: [drma@postacert.istruzione.it](mailto:drma@postacert.istruzione.it) – E-mail: [direzione-marche@istruzione.it](mailto:direzione-marche@istruzione.it)

Codice univoco per la fatturazione elettronica: YUSJ56 per la contabilità generale, DBOURO per quella ordinaria

Tel.: 071/22951-2295415 – CF: 80007610423

Sito internet: [www.marche.istruzione.it](http://www.marche.istruzione.it)



**Ministero dell'Istruzione**  
**Ufficio Scolastico Regionale per le Marche**  
**Direzione Generale**

| <b>Area PROFESSIONALE E FORMATIVA – ORE 20</b>  |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>TEMATICA/DATA<br/>LUOGO</b>  | <b>RELATORE</b>  | <b>DISTRIBUZIONE ORARIA</b>              |   |
| Ambienti di Apprendimento e<br>Organizzazione Didattica<br><b>10 Febbraio 2021</b>  | <b>Prof. Stefano Polenta</b><br>(UNIMC)  | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b> | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/1269240351873797644">https://attendee.gotowebinar.com/register/1269240351873797644</a> |  |  |   |
| Clima Relazionale<br><b>26 Febbraio 2021</b>  | <b>Prof.ssa Elena Spina</b><br>(UNIVPM)<br><b>Prof.ssa Micol Bronzini</b><br>(UNIVPM)                  | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b> | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/4050223017379776268">https://attendee.gotowebinar.com/register/4050223017379776268</a> |  |  |   |
| Innovazioni Tecnologiche e<br>Digitale<br><b>8 Marzo 2021</b>   | <b>Prof.ssa Berta Martini</b><br>(UNIURB)<br><b>Dott.ssa Morena Montesi</b><br>(UNIURB)                | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b> | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/9050896458505033740">https://attendee.gotowebinar.com/register/9050896458505033740</a> |  |  |   |
| Sviluppo delle Risorse Umane <b>23<br/>Marzo 2021</b>   | <b>Prof.ssa Sara Spuntarelli</b><br>(UNICAM)<br><b>Dott.ssa Gloria Mancini</b><br>Palamoni<br>(UNICAM) | 3 ORE PLENARIA<br><b>Ore 10:00/13:00</b> | 2 ORE LABORATORIO<br><b>Ore 14:30/16:30</b> |
| link alla registrazione <a href="https://attendee.gotowebinar.com/register/8952416500540038668">https://attendee.gotowebinar.com/register/8952416500540038668</a> |  |  |   |

202101291635\_CAENDARIO\_DS\_NEOASSUNTI A.S. 2020-21

Documento firmato digitalmente ai sensi del c.d. Codice dell'Amministrazione Digitale e normativa connessa

Via XXV Aprile, 19, 60125 Ancona - Codice IPA: m\_pi

Pec: [drma@postacert.istruzione.it](mailto:drma@postacert.istruzione.it) – E-mail: [direzione-marche@istruzione.it](mailto:direzione-marche@istruzione.it)

Codice univoco per la fatturazione elettronica: YUSJ56 per la contabilità generale, DBOURO per quella ordinaria

Tel.: 071/22951-2295415 – CF: 80007610423

Sito internet: [www.marche.istruzione.it](http://www.marche.istruzione.it)

## Iscrizione ad una sessione

Se desideri collegarti a una sessione come partecipante, dovrai innanzitutto iscriverti alla sessione tramite l'URL di iscrizione presente nell'invito di GoToWebinar. Dopo l'iscrizione, ti verrà inviato un messaggio e-mail di conferma con le modalità di accesso alla sessione nell'ora prestabilita.

1. Apri l'email con l'invito a GoToWebinar.
2. Fare clic sull'URL d'iscrizione per aprire il modulo apposito. Saranno necessarie le seguenti informazioni:
  - Nome e Cognome
  - Indirizzo E-mail personale corretto e di rapida consultazione
  - Codice meccanografico dell'Istituzione scolastica di servizio
  - Nome dell'Istituzione scolastica di servizio
  - Ordine e grado di istruzione della sede di servizio

Di seguito un esempio (*evento di restituzione per Docenti Neoassunti*)

The screenshot shows a registration form for the 'Istituto di Istruzione Superiore SAVOIA BENINCASA'. The event is titled 'Neoassunti 2019/02020 - Evento di restituzione finale' and is scheduled for 'Lun 22 giu 2020 15.00 - 18.00 CEST'. The form includes fields for 'Nome\*', 'Cognome\*', and 'Indirizzo e-mail\*'. Below these is a disclaimer: 'A meno che non effettui un pagamento sicuro con la carta di credito o debito tramite un gestore di pagamenti di terzi, questo modulo non è destinato a raccogliere informazioni confidenziali o dati personali sensibili (come ad esempio informazioni finanziarie o numeri di previdenza sociale)'. There are also fields for 'CODICE MECCANOGRAFICO', 'Istituzione scolastica di servizio', and a dropdown menu for 'Ordine e grado' with the option 'Seleziona un'opzione...'. At the bottom, there is a checkbox: 'Selezionando questa casella, i tuoi dati saranno inviati all'organizzatore del webinar che li utilizzerà per le comunicazioni relative a questo evento e ad altri suoi servizi.' and an orange 'Iscriviti' button.

3. Compila tutti i campi obbligatori, inclusi nome, cognome e indirizzo e-mail. Accetta la dichiarazione di non responsabilità del webinar dell'organizzatore selezionando la casella, quindi fai clic su **Iscriversi**.
4. Dopo che ci si sarà iscritti, verrà visualizzata la pagina di Conferma iscrizione. Verrà inviato immediatamente un messaggio e-mail di conferma con le informazioni per partecipare alla sessione. Se non lo ricevi, procedi con una nuova iscrizione e fai attenzione nel digitare correttamente l'indirizzo e-mail
5. Ora che ti sei iscritto correttamente, ecco alcuni suggerimenti per rendere la tua esperienza webinar ottimale.
  - Puoi aggiungere un appuntamento di GoToWebinar al calendario come promemoria per la partecipazione alla sessione nell'ora e alla data specificate.
  - Visita la nostra pagina [Preparati](#) per verificare che il sistema sia compatibile e che il software sia stato scaricato.

- Almeno 5 minuti prima dell'ora di inizio prevista per la sessione, fai clic su "Partecipa al webinar" nel messaggio e-mail di conferma.

Di seguito un esempio (*evento di restituzione per Docenti Neoassunti*)



**Istituto di Istruzione Superiore SAVOIA BENINCASA**

Grazie per esserti iscritto a "Neoassunti 2019/02020 - Evento di restituzione finale".  
Invia domande, commenti e suggerimenti all'indirizzo: [webinar@savoiabenincasa.it](mailto:webinar@savoiabenincasa.it)

**Come collegarsi al webinar**

[Data e ora inizio sessione]

Aggiungi al calendario: [Outlook® Calendar](#) | [Google Calendar™](#) | [iCal®](#)

**1. Fai clic sul collegamento per partecipare al webinar nel giorno e all'ora specificati:**

[Partecipa al webinar](#)

Nota: il collegamento è unico, a tuo uso esclusivo; non condividerlo con altri utenti.  
Prima di partecipare, verifica i requisiti di sistema per evitare problemi con la connessione.

**2. Seleziona una delle opzioni audio seguenti:**

**PER USARE I DISPOSITIVI AUDIO DEL COMPUTER:**  
All'inizio del webinar, sarai collegato all'audio mediante il microfono e gli altoparlanti del computer (VoIP). Ti consigliamo di usare una cuffia.

**OPPURE**

**PER USARE IL TELEFONO:**

- Potresti dover attendere qualche minuto prima che la sessione sia avviata.
- Non condividere l'URL con nessuno; ciascun partecipante ha un collegamento univoco.



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

Ai Direttori generali  
degli Uffici Scolastici Regionali

Ai Dirigenti titolari  
degli Uffici Scolastici regionali  
per l'Umbria, la Basilicata e il Molise

e, per loro tramite,

ai Dirigenti scolastici  
in anno di formazione e prova

**Oggetto:** *Linee operative per la formazione e la valutazione dei dirigenti scolastici neoassunti a.s. 2020-2021.*

### **1. Il quadro culturale e normativo di riferimento**

Il presente anno scolastico vede un rientro graduale alla normalità dopo un periodo estremamente complesso di emergenza per il nostro Paese. In questo contesto, l'ingresso nei ruoli della Pubblica Istruzione di 487 dirigenti scolastici neoassunti deve essere caratterizzato da un adeguato accompagnamento nel loro periodo di prova e formazione.

L'amministrazione scolastica, ai vari livelli, dovrà assicurare, in questa fase di elevata complessità, attraverso attività on-line, la realizzazione di iniziative di formazione, tutoraggio e verifica delle competenze in fase di consolidamento, nel periodo di prova dei dirigenti scolastici neoassunti. Le indicazioni che seguono sono finalizzate a predisporre dette iniziative per l'a.s. 2020-2021, sulla base delle indicazioni normative contenute nel Decreto Ministeriale 10 ottobre 2019, n. 956.

### **2. I servizi utili ai fini del percorso di formazione e di prova**

Il periodo di formazione e prova ha una durata pari all'anno scolastico, nel corso del quale dovrà essere prestato un servizio effettivo di almeno sei mesi. È possibile sospendere il suddetto periodo in caso di malattia e negli altri casi espressamente previsti dalle leggi o dagli accordi



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

collettivi. Salvo questi ultimi casi, il periodo di formazione e di prova non può essere rinnovato o prorogato alla scadenza.

#### 3. Caratteristiche del percorso di accompagnamento e formazione

Le azioni che devono essere messe in campo dagli USR riguardano due differenti percorsi: **l'attività di accompagnamento e l'attività di formazione vera e propria** (artt. 4 e 5 D.M. n. 956/2019).

##### a) L'attività di accompagnamento

Per quanto concerne l'attività di accompagnamento, della durata di 35 ore, gli USR avranno cura di organizzare, in modalità on-line sincrona e asincrona, avvalendosi della collaborazione di dirigenti scolastici con funzione di tutor, iniziative orientate a sostenere il neoassunto nella complessa fase di ingresso nel nuovo ruolo. Saranno attivati momenti di confronto tra pari, che faranno riferimento a modalità collaborative in vista della costruzione di comunità di pratiche. Si citano, ad esempio, momenti di "peer review", di tutoring, di job shadowing, di supporto e consulenza.

Questi momenti di scambio tra tutor e neo assunti, in forma di piccoli gruppi o individuali, se necessario, saranno correlati di massima con il calendario delle scadenze significative della vita della scuola che compongono un ideale cronoprogramma degli impegni, con particolare riferimento a:

- operazioni connesse con l'avvio dell'anno scolastico;
- organizzazione del lavoro del personale (piano annuale, funzionigramma, ecc.);
- definizione della Contrattazione di Istituto e delle forme di incentivazione del personale;
- elaborazione del Piano delle azioni formative di istituto, compresi gli impegni per l'anno di formazione del personale docente neo assunto;
- cura per la sicurezza e la prevenzione dei rischi;
- rapporti con il DSGA, con riguardo alla gestione amministrativo-contabile dell'istituto;
- predisposizione delle diverse fasi relative alle iscrizioni degli alunni;
- programmazione degli organici del personale;
- gestione delle diverse fasi della valutazione, dal sistema degli scrutini e degli esami ai rapporti con l'INVALSI.



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

Le attività di accompagnamento devono comunque essere affrontate secondo lo specifico punto di osservazione del dirigente scolastico, delle sue responsabilità e prerogative, dell'incidenza della sua azione nella vita della scuola, secondo un approccio sistemico e di visione strategica. L'attività potrà essere anche associata a una produzione di strumenti operativi, linee guida, format di provvedimenti amministrativi, che possano poi dar luogo ad un repertorio di pratiche gestionali che, opportunamente validate, diventino patrimonio comune dei dirigenti scolastici del territorio.

#### **b) L'attività di formazione**

Le attività formative da svolgersi on-line, della durata di 40 ore, saranno organizzate dagli USR, di norma, per gruppi non superiori a 25 dirigenti neoassunti e, ove possibile, saranno articolate per grado di istituzione scolastica. È importante assicurare una dimensione di carattere operativo e laboratoriale, imperniata sullo studio di casi, sullo scambio di buone prassi, sul problem solving, sulle metodologie utili per costruire relazioni di collaborazione e senso di appartenenza tra i neoassunti dirigenti scolastici. La presenza di un dirigente scolastico di comprovata autorevolezza e competenza, durante i lavori seminariali potrà facilitare e assicurare la tenuta e la continuità delle attività formative, tra un incontro e l'altro. Gli eventuali materiali prodotti in questa fase possono diventare oggetto di discussione su forum o classi virtuali messe a disposizione dagli USR.

Le iniziative formative da avviare devono far riferimento alle attività connesse con il profilo del dirigente scolastico, secondo le aree definite dal D.M. n. 956/2019:

**a. Area dell'ordinamento scolastico;**

**b. Area giuridico amministrativa;**

**c. Area professionale e formativa.**

Gli USR, anche con la eventuale collaborazione di Atenei, associazioni ed enti professionali della formazione, avranno cura di organizzare momenti formativi/laboratoriali specifici per ulteriori approfondimenti, inerenti l'attuazione nelle istituzioni scolastiche:

- delle iniziative e provvedimenti legati alla gestione delle istituzioni scolastiche in fase di emergenza e alle problematiche inerenti la sicurezza;
- del Piano per la formazione dei docenti con riferimenti anche al nuovo curriculum di educazione civica di cui alla Legge 20 agosto 2019, n.92;



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

- dell'Ordinanza ministeriale, in corso di predisposizione, in materia di valutazione finale degli apprendimenti degli alunni delle classi della scuola primaria, ai sensi dell'art.1 comma 2 bis del decreto-legge 8 aprile 2020, n. 22.

Inoltre, sulla base dei fabbisogni rilevati a livello regionale, e anche attraverso il coinvolgimento delle associazioni aderenti alla Coalizione nazionale di Repubblica digitale (iniziativa del Dipartimento per la trasformazione digitale – Presidenza del Consiglio dei Ministri - <https://repubblicadigitale.innovazione.gov.it>), particolare attenzione dovrà essere prestata all'acquisizione ed accrescimento delle competenze digitali e della cultura digitale dei dirigenti scolastici, con particolare riferimento a:

- gli strumenti e le metodologie per una Didattica digitale integrata e per favorire accessibilità e inclusione;
- lo sviluppo delle competenze digitali, l'uso responsabile di Internet, la protezione dei dati personali, il contrasto al cyberbullismo;
- l'utilizzo, la disponibilità e l'accessibilità dei servizi pubblici digitali (SPID, PEC, APP IO, PAGOPA, etc.);
- la consapevolezza digitale degli studenti, che sia leva per l'espressione della cittadinanza attiva nel modello dell'amministrazione aperta (la trasparenza, l'accountability, gli open data e l'Open Government);
- la conoscenza dei nuovi lavori e delle opportunità legate al digitale correlate con il quadro economico globale con riferimenti ai nuovi modelli di business, alla sharing e gig economy e alle ricadute sui comportamenti sociali.

Gli Uffici Scolastici Regionali avranno cura di raccogliere la documentazione e le registrazioni dei percorsi formativi on-line in apposita sezione del sito web regionale e di comunicare a questa Direzione generale il link ai contenuti formativi, in modo da poter realizzare un "Repository nazionale permanente" per la formazione dei dirigenti scolastici.

I dirigenti scolastici neoassunti dovranno partecipare almeno al 75% degli incontri formativi programmati.



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

Si auspica che l'iniziativa possa sfociare nella costituzione permanente di reti professionali tra i dirigenti neoassunti e dirigenti in servizio (tutor), con i necessari supporti telematici, per assicurare una forma di accompagnamento e di collaborazione al lavoro quotidiano sul campo.

#### **4. Attività di tutoring per i dirigenti scolastici neoassunti**

In linea con quanto già previsto negli anni precedenti, ad ogni dirigente scolastico neoassunto verrà affiancato un dirigente scolastico con funzioni di tutor.

La figura del *tutor* è individuata dal Direttore Generale o dal Dirigente titolare dell'USR tra i dirigenti scolastici in servizio. Nell'individuazione dei tutor, oltre a prestare attenzione all'insussistenza di cause di incompatibilità, sarà data preferenza a dirigenti scolastici con una particolare professionalità e comprovata capacità di affrontare l'emergenza COVID – 19. Ai tutor verrà corrisposta, per l'impegno svolto, una quota forfettaria di Euro 350,00 (Trecentocinquanta/00) per ciascun dirigente scolastico neoassunto a lui assegnato.

Considerato il particolare momento del rientro alla normalità a seguito del complesso periodo di emergenza, e l'esigenza di garantire un efficace accompagnamento, il rapporto numerico fra i *tutor* e nuovi Dirigenti Scolastici è di 1 a 1. Ogni USR potrà stabilire un diverso rapporto sulla base di criteri rispondenti ad una migliore organizzazione delle attività e avuto riguardo ai dirigenti scolastici in servizio nella propria regione, senza superare comunque il numero di 1 tutor per 2 neoassunti dirigenti scolastici.

Il tutor dovrà esercitare ogni utile forma di ascolto, consulenza e collaborazione per migliorare la qualità e l'efficacia dell'azione dirigenziale. La funzione di tutor si esplica nella predisposizione di momenti di reciproca osservazione e nell'attività di accompagnamento ai principali compiti connessi alla funzione dirigenziale, secondo quanto previsto al precedente paragrafo 3.

Il *tutor* è tenuto a redigere una relazione finale relativa ad ogni dirigente neo-assunto seguito, che documenti le attività di accompagnamento svolte e sia comprensiva del parere istruttorio circa l'esercizio delle competenze professionali richieste al dirigente scolastico in periodo di prova.



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

L'attività di tutor sarà attestata dall'Ufficio Scolastico Regionale, con certificazione da inserire nel curriculum professionale del dirigente che ha svolto detta funzione. Ogni USR provvederà, altresì, all'organizzazione di alcuni momenti informativi e formativi rivolti ai tutor, per approfondire gli aspetti relativi all'esercizio di questa delicata funzione.

#### 5. Criteri e modalità per la valutazione e la documentazione del periodo di formazione e prova

La valutazione del periodo di formazione e prova è finalizzata a verificare la padronanza delle competenze professionali previste per i dirigenti scolastici, con riguardo al D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e all'articolo 1, comma 93 della legge 13 luglio 2015, n. 107. Le procedure per la valutazione del periodo di formazione e prova sono previste dagli articoli 7 e 8 del D.M. n. 956/2019.

##### a) Criteri di valutazione

Si ripropongono di seguito i criteri e gli ambiti professionali oggetto di valutazione, descritti in forma analitica nell'art. 3 del D.M. n. 956/2019, nonché i descrittori per la valutazione del periodo di prova dei dirigenti neo-assunti, definiti lo scorso anno d'intesa con la Direzione Generale per gli Ordinamenti Scolastici e la Valutazione del sistema di istruzione e che s'intendono confermare anche per il corrente anno scolastico 2020/2021.

| AMBITI E CRITERI PER LA VALUTAZIONE<br>D.M.956 del 16 ottobre 2019  |  | DESCRITTORI  |
|---|--|--|
| a) possesso ed esercizio delle competenze gestionali ed organizzative finalizzate alla correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale | capacità di ottemperare alle attività gestionali connesse con l'incarico dirigenziale e alle procedure previste dalla normativa vigente, in relazione agli atti di pertinenza del dirigente scolastico, nonché la correttezza nella gestione delle risorse economiche, finanziarie e strumentali | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Adempimento delle attività gestionali connesse con l'incarico dirigenziale</li><li>2. Adempimento delle procedure previste dalla normativa vigente, in relazione agli atti di pertinenza del dirigente scolastico</li><li>3. Correttezza nella gestione delle risorse economiche, finanziarie e strumentali</li></ol> |



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

|   |   |  |
|---|---|--|
| b) possesso ed esercizio delle competenze per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane   | capacità di promozione, gestione e valorizzazione delle risorse umane a disposizione (organizzazione del lavoro, formazione in servizio, sistema degli incentivi, motivazione e partecipazione, ecc.); lo svolgimento delle funzioni dirigenziali concernenti il periodo di formazione e di prova del personale neoassunto o in tirocinio; il corretto esercizio dell'eventuale azione disciplinare | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Promozione, gestione e valorizzazione delle risorse umane</li><li>2. Svolgimento delle funzioni dirigenziali concernenti il periodo di formazione e di prova del personale neoassunto o in tirocinio</li><li>3. Corretto esercizio dell'eventuale azione disciplinare</li></ol>   |
| c) possesso ed esercizio delle competenze concernenti i rapporti con la comunità scolastica, il territorio ed i referenti istituzionali   | capacità di gestione degli organi collegiali, delle relazioni sindacali, del lavoro di rete, dei rapporti tra scuola, famiglie, comunità, territorio e istituzioni di riferimento   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestione degli organi collegiali</li><li>2. Gestione delle relazioni sindacali</li><li>3. Gestione del lavoro di rete, ove presente</li><li>4. Gestione dei rapporti tra scuola, famiglie, comunità, territorio e istituzioni di riferimento</li></ol>  |
| d) possesso ed esercizio delle competenze concernenti l'analisi della realtà scolastica di assegnazione, nonché della progettazione delle iniziative volte al suo miglioramento | capacità di analisi del contesto, delle esigenze e delle aspettative della comunità educante, a partire dal Rapporto di autovalutazione e dal Piano triennale dell'offerta formativa, la capacità di sviluppo del Piano di Miglioramento e delle azioni di rendicontazione sociale.   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Svolgimento dell'analisi del contesto, con attenzione alle esigenze ed alle aspettative della comunità educante</li><li>2. Promozione e accompagnamento nella definizione del Rapporto di autovalutazione e nella realizzazione del Piano triennale dell'offerta formativa</li><li>3. Sviluppo del Piano di Miglioramento e delle azioni di rendicontazione sociale</li></ol> |

#### b) Il processo valutativo

Il processo valutativo prevede lo svolgimento delle seguenti fasi:

- 1) **il dirigente scolastico neo-assunto**, a seguito dell'azione di tutoraggio, delle attività formative svolte, delle concrete dinamiche del proprio contesto di lavoro, produce una sintetica documentazione delle azioni più significative intraprese. Per ognuno dei quattro ambiti di valutazione il DS redige un breve report (max 3.000 battute) concernente una attività organizzativa/progetto/focus/azione strategica ad esso correlato. Il report è integrato dalla presentazione di un provvedimento, curato direttamente dal dirigente neo-



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

assunto (atti di indirizzo, delibera di organi collegiali, provvedimenti organizzativi, atti negoziali ecc.), che possa illustrare “la padronanza delle competenze professionali”, così come richiesto dal D.M. 956/2019. Va esclusa la riproposizione di documenti generali (RAV, PTOF, PdM, RS, Programma annuale, ecc.) già normalmente disponibili sui siti pubblici della scuola;

- 2) **il tutor del dirigente neo-assunto** documenta le attività di accompagnamento svolte e rilascia, al termine della azione di tutoraggio, una relazione dettagliata comprensiva del parere istruttorio (favorevole/non favorevole) circa il superamento del periodo di prova. Il parere non favorevole deve essere accompagnato da circostanziate motivazioni circa le criticità rilevate. La relazione contiene l'espressione di un giudizio in termini sintetici per ciascuno dei quattro ambiti in cui si articola il profilo valutativo del dirigente ed, eventualmente, anche alcuni suggerimenti per il miglioramento dell'azione dirigenziale del dirigente neo-assunto, così come emergono dall'azione di tutoraggio svolta;
- 3) **il Direttore Regionale/Dirigente titolare dell'USR** esprime un giudizio finale (favorevole/non favorevole) sul superamento del periodo di formazione e prova del dirigente scolastico neo-assunto, sulla base di:
  - a) parere istruttorio fornito dal tutor;
  - b) documentazione relativa alle attività di formazione realizzate;
  - c) eventuali risultanze di verifiche effettuate;
  - d) ulteriori elementi conoscitivi acquisiti dal Direttore generale in caso di parere istruttorio sfavorevole o comunque nel corso del periodo di formazione e prova.

Il Direttore Generale/Dirigente titolare può avvalersi, ai fini della valutazione, della collaborazione dei dirigenti tecnici e dei dirigenti amministrativi nelle aree funzionali dedicate alla dirigenza scolastica e, in subordine, di dirigenti scolastici di comprovata esperienza e specifica professionalità.

#### c) La documentazione del periodo di formazione e prova

All'interno dell'area riservata del Ministero è attivato, entro il mese di ottobre 2020, **un apposito servizio denominato “Cartella Ds in anno di formazione e prova”** per consentire, con modalità comuni su tutto il territorio nazionale, al dirigente neo-assunto di documentare le attività svolte, al tutor di redigere e mettere a disposizione del Direttore generale/Dirigente titolare dell'USR la relazione comprensiva del proprio parere istruttorio circa il superamento del periodo di formazione e prova (in cui attestare l'assolvimento degli impegni di tutoring e di



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

accompagnamento previsti dall'art. 4 del D.M. 956/2019), e al Direttore generale/Dirigente titolare dell'USR di esprimere il giudizio finale ai fini della conferma in ruolo.

### 6. Tempistica

Si riporta di seguito la tempistica relativa alla conclusione delle attività di competenza dei principali attori coinvolti:

| attività   | soggetti interessati                       | data di conclusione attività |
|--|--|------------------------------|
| <b>Videoconferenza con neoassunti ds</b>   | MI   | Entro settembre              |
| <b>Nomina tutor</b>  | USR  | entro 10 ottobre             |
| <b>Formazione tutor</b>  | USR  | entro 20 ottobre             |
| <b>Attività di formazione DS</b>   | USR  | Dal 20 ottobre ad 30 aprile  |
| <b>Documentazione delle attività svolte all'interno del servizio "Cartella Ds in anno di formazione e prova"</b> | Dirigenti scolastici neoassunti            | 31 maggio 2021               |
| <b>Redazione relazione all'interno del servizio "Cartella Ds in anno di formazione e prova"</b>                  | Dirigenti scolastici con funzioni di tutor | 30 giugno 2021               |
| <b>Espressione del giudizio finale all'interno del servizio "Cartella Ds in anno di formazione e prova"</b>      | Direttori generali/Dirigenti titolari USR  | 31 agosto 2021               |

### 7. Aspetti operativi per la progettazione del Piano e risorse finanziarie

Nella tabella sono ripartite le risorse finanziarie disponibili, pari ad un importo totale complessivo di Euro 304.516,00 (trecentoquattromilacinquecentosedici/00) che verranno impegnate ed erogate in acconto e in saldo a valere sui capitoli di bilancio MI 2175, 2173, 2174, 2164 p.g. 3, necessarie per la realizzazione dei corsi in presenza e del *tutoring*.



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

### Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

I finanziamenti previsti dalla presente misura nazionale verranno assegnati, all'istituzione scolastica individuata come scuola polo della formazione afferente il capoluogo nelle regioni indicate, così come riportate nella tabella allegata.

In particolare, con successivo decreto della Direzione generale per il personale scolastico, verranno assegnate, le somme relative ai capitoli 2175, 2173, 2174, 2164 p.g. 3 per l'anno finanziario 2020 e 2021, rispettivamente in acconto e a saldo.

L'istituzione scolastica assegnataria dei fondi dovrà assicurare, d'intesa con l'USR la realizzazione delle attività di accompagnamento e delle iniziative di formazione, sulla base di uno standard di costo "all-inclusive" al momento quantificabile in circa €.625,29 (seicentoventicinque/29) pro-capite per ogni dirigente neo assunto comprensivo della quota di tutoring. In detta cifra andranno comprese anche le iniziative di carattere regionale rivolte alla progettazione complessiva, al supporto formativo ai dirigenti tutor, all'attivazione di piattaforme web, alle azioni di coordinamento e monitoraggio ed ogni altra spesa connessa. Per tali azioni di sistema potrà essere utilizzata una quota non superiore al 3% dell'assegnazione complessiva disposta per ogni regione.

Dato il numero esiguo di neoassunti in alcune Regioni, l'USR Abruzzo avrà cura di coordinare con la collaborazione dei rispettivi Uffici scolastici regionali, le attività di formazione anche per i dirigenti scolastici del Friuli Venezia Giulia, Basilicata, Molise e Umbria.

La fase di *tutoring* sarà realizzata nella regione di servizio di ciascun dirigente scolastico neoassunto con le modalità indicate nel paragrafo 4 della presente nota.

#### **8. Modalità di rendicontazione**

Le rendicontazioni relative ai finanziamenti capitoli di bilancio MIUR 2175, 2173, 2174, 2164 p.g. 3 (Allegato n. 1) saranno effettuate sulla base delle indicazioni che verranno fornite, con successiva nota della Direzione generale per il personale scolastico, entro il 30 novembre 2020.

Allegato 1 -Ripartizione regionale delle risorse finanziarie per la formazione ds neoassunti 2020-2021

IL DIRETTORE GENERALE  
Filippo SERRA



# Ministero dell'Istruzione

## Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico - Ufficio VI

Formazione del personale scolastico, formazione dei dirigenti scolastici e accreditamento enti

### Allegato 1 - Ripartizione regionale delle risorse finanziarie per la formazione ds neoassunti 2020-2021

| UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE   | N. neoassunti dirigenti scolastici 2020/2021 | Fondi tutor         | N.corsi   | Fondi corsi         | Quota cordinamento | Totale              |
|--------------------------------|--|---------------------|-----------|---------------------|--------------------|---------------------|
| ABRUZZO                        | 6  | € 2.100,00          | 1         | € 6.200,00          | € 249,00           | € 8.549,00          |
| BASILICATA                     | 4  | € 1.400,00          | 0         | € 0,00              | € 42,00            | € 1.442,00          |
| CALABRIA                       | 21   | € 7.350,00          | 1         | € 6.200,00          | € 406,00           | € 13.956,00         |
| CAMPANIA                       | 30   | € 10.500,00         | 1         | € 6.200,00          | € 501,00           | € 17.201,00         |
| EMILIA ROMAGNA                 | 27   | € 9.450,00          | 1         | € 6.200,00          | € 469,00           | € 16.119,00         |
| FRIULI V.GIULIA (Lingua Ital.) | 11   | € 3.850,00          | 0         | € 0,00              | € 115,00           | € 3.965,00          |
| FRIULI V.GIULIA (Lingua Slov.) | 0  | € 0,00              | 0         | € 0,00              | € 0,00             | € 0,00              |
| LAZIO                          | 54   | € 18.900,00         | 2         | € 12.400,00         | € 939,00           | € 32.239,00         |
| LIGURIA                        | 14   | € 4.900,00          | 1         | € 5.200,00          | € 303,00           | € 10.403,00         |
| LOMBARDIA                      | 106  | € 37.100,00         | 4         | € 24.800,00         | € 1.857,00         | € 63.757,00         |
| MARCHE                         | 18   | € 6.300,00          | 1         | € 6.200,00          | € 375,00           | € 12.875,00         |
| MOLISE                         | 2  | € 700,00            | 0         | € 0,00              | € 21,00            | € 721,00            |
| PIEMONTE                       | 33   | € 11.550,00         | 2         | € 10.400,00         | € 658,00           | € 22.608,00         |
| PUGLIA                         | 17   | € 5.950,00          | 1         | € 5.200,00          | € 334,00           | € 11.484,00         |
| SARDEGNA                       | 16   | € 5.600,00          | 1         | € 5.200,00          | € 324,00           | € 11.124,00         |
| SICILIA                        | 27   | € 9.450,00          | 1         | € 6.200,00          | € 469,00           | € 16.119,00         |
| TOSCANA                        | 43   | € 15.050,00         | 2         | € 12.400,00         | € 823,00           | € 28.273,00         |
| UMBRIA                         | 6  | € 2.100,00          | 0         | € 0,00              | € 63,00            | € 2.163,00          |
| VENETO                         | 52   | € 18.200,00         | 2         | € 12.400,00         | € 918,00           | € 31.518,00         |
| <b>TOTALE</b>                  | <b>487</b>                                   | <b>€ 170.450,00</b> | <b>21</b> | <b>€ 125.200,00</b> | <b>€ 8.866,00</b>  | <b>€ 304.516,00</b> |