



POTENZIALITA' E RICADUTE DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE NELLA SCUOLA

**Paolo Davoli – dirigente tecnico USR-ER
Seminario Nuclei Provinciali di Supporto
Rimini 11-12 aprile 2019**

PER TUTTI / PER ALCUNI

- Per tutti
 - Rendicontazione ex DPR 80
- In questa logica, progetti ER
 - Sportello PdM
 - Monitoraggio del PdM orientato alla Rendicontazione sociale
- Per alcuni
 - Processo volontario di Bilancio sociale
 - Non mansionario di cose da fare ma sfondo di senso da cui attingere cosa è utile per la mia scuola

DA DOVE ABBIAMO COPIATO ...

Global Reporting Initiative



GRI 101: FOUNDATION
2016



Gruppo di Studio per il BS



ASSIREVI

FrancoAngeli

DA DOVE ABBIAMO COPIATO ...

Funzione Pubblica



Direttiva FP

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

DIRETTIVA DEL MINISTRO DELLA FUNZIONE PUBBLICA SULLA
RENDICONTAZIONE SOCIALE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

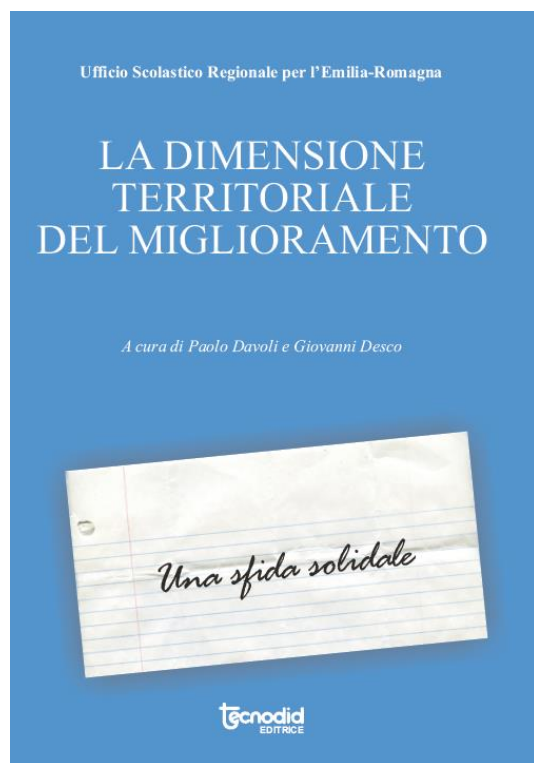
A tutti i Ministeri
- Uffici di Gabinetto
- Uffici per le relazioni con il pubblico
Alle Aziende ed amministrazioni autonome dello Stato
A tutti gli Enti pubblici non economici
Al Consiglio di Stato - Segretariato Generale
Alla Corte dei Conti - Segretariato Generale
All'Avvocatura generale dello Stato - Segretariato Generale
Agli organismi di valutazione di cui al d.lgs. 286/1999
Agli uffici centrali del bilancio


Previtali



DA DOVE ABBIAMO COPIATO ...

Quaderni USR-ER Studi&Documenti Friuli VG
on-line USR-ER



US  Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna

dicembre/2015
n 12

Studi e Documenti

Le scuole dell'Emilia-Romagna all'appuntamento del Bilancio sociale

Chiara Brescianini
Dirigente scolastica, comandata presso Ufficio III - Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
✉ brescianini@g.istruzioneer.it

Paolo Davoli
Dirigente tecnico presso Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
✉ davoli@g.istruzioneer.it

1. Il bilancio sociale: sintetica analisi in letteratura

Il bilancio sociale (di seguito indicato con BS) è uno strumento per fornire informazioni, dare visibilità alle domande e rendersi trasparenti rispetto agli *stakeholder* di riferimento. Secondo Wikipedia il bilancio sociale "è un documento con il quale un'organizzazione, che sia un'impresa o un ente pubblico o un'associazione, comunica periodicamente in modo volontario gli esiti della sua attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili". Sia in ambito privato che in ambito pubblico il tema è di attualità, poiché implica l'assunzione di responsabilità nel rendere conto dei risultati del proprio agire.

Con il termine *stakeholder*, mutuato dall'ambito anglosassone e quasi intraducibile in italiano (letteralmente 'portatori di scommessa'), si intende comunemente in italiano 'portatori di interesse'. Le definizioni più diffuse sono quelle di Freeman¹ e Clarkson², che differenziano fra *stakeholder* primari/diretti e secondari o indiretti ossia, sinteticamente, fra i diretti interessati dall'azione del proponente e i soggetti che possono

¹ R. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
² Max B.E. Clarkson, *The corporation and its stakeholders*, University of Toronto Press, Toronto, 1995.



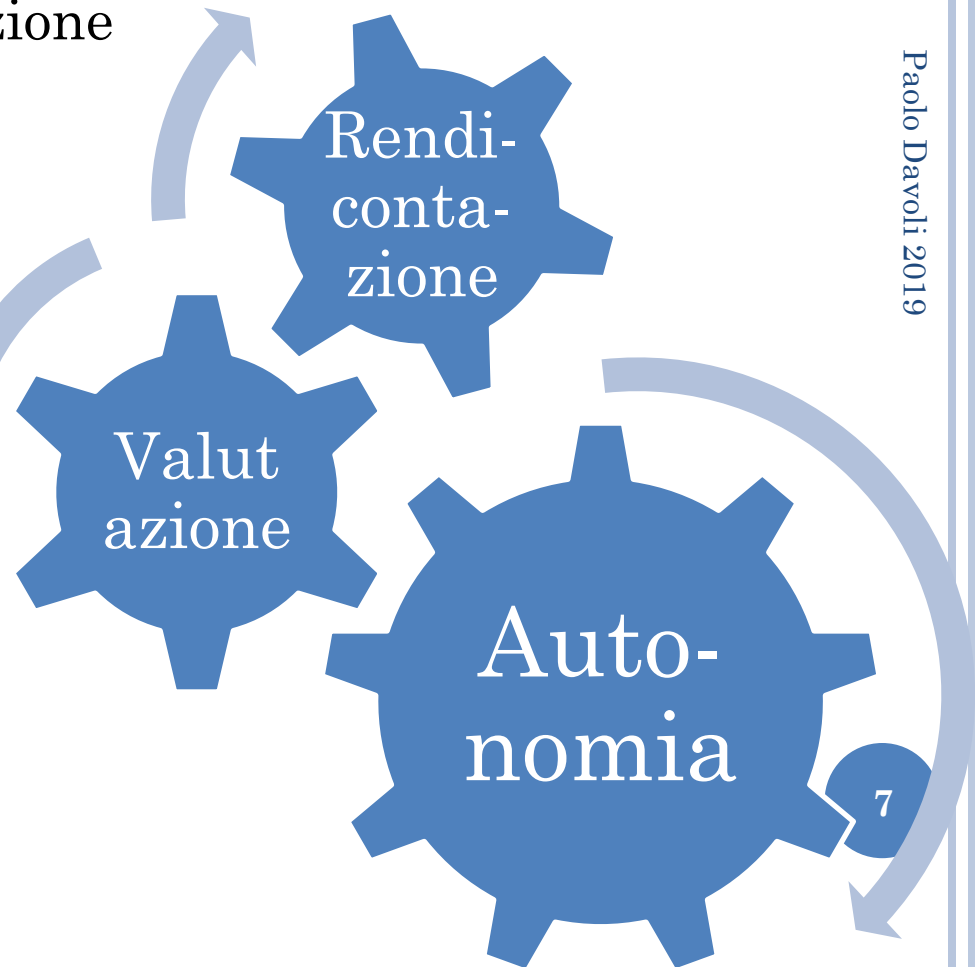
Paolo Davoli 2019

SCALETTA

- **Accountability: una panoramica**
- Le logiche sottese al BS
- Costruzione del Bilancio Sociale: una scaletta di principi e contenuti (GRI e GBS)

AUTONOMIA, VALUTAZIONE, RENDICONTAZIONE

- autonomia \leftrightarrow valutazione delle prestazioni
organiz./individ.
- autonomia \leftrightarrow rendicontazione
- Dlgs 165, Dlgs 150
- DPR 80
- Mancano i tre cardini:
 - selezione del personale
 - autonomia impositiva,
 - autonomia statutaria



PERCHÉ RENDICONTARE?

- Usiamo tante risorse, pubbliche.
- Compartecipazione dell'utente del servizio al servizio stesso (Web 2.0)
 - Quanto delle nostre scuole è “fatto” dagli studenti?
 - Quanto dagli stakeholders (associazionismo, EELL)
- Riflessione sul proprio operato
 - Esperienza delle visite esterne
- Portare alla luce il valore prodotto
 - Quanto è conosciuto il valore educativo che produciamo?
- **Se non noi, chi?**
 - Prima che lo faccia qualcun altro su aspetti non centrali.

UNA DEFINIZIONE DI ACCOUNTABILITY

- Treccani – Dizionario di Economia
- Responsabilità incondizionata, in capo a un **soggetto**, del **risultato** conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie **abilità ed etica**.
- Richiede **capacità decisionale**, e si realizza **nei confronti di portatori di interessi** con conseguenze negative o positive
 - Focus non è sulla responsabilità delle attività svolte, ma sui **risultati attesi** rispetto alle **aspettative**, su cui la responsabilità si basa ed è valutata.
- La **definizione degli obiettivi** costituisce, dunque, un mezzo per assicurare l'accountability.

QUATTRO DIMENSIONI DELL'ACCOUNTABILITY

- *respondeo*

- conformità,
- adeguamento agli standard, comparabilità

Respon-
sabilità

Compli-
ance

Sussi-
diarietà

Traspa-
renza

- Verticale ed orizzontale

- Interna / esterna

SUSSIDIARIETÀ

- Verticale. Ad un'autorità centrale sono attribuiti quei soli compiti che le autorità locali non possono svolgere da sé,
 - o che possono essere realizzati in modo più soddisfacente dalle istituzioni centrali, per le dimensioni, per l'importanza degli effetti, o per l'efficacia a livello di attuazione
- **Orizzontale.** Ripartizione delle competenze tra autorità locali e soggetti privati e sociali.

SCALETTA

- Accountability: una panoramica
- **Le logiche sottese al BS**
- Costruzione del Bilancio Sociale: una scaletta di principi e contenuti (GRI e GBS)

BILANCIO SOCIALE

- Direttiva FP 2006
- La rendicontazione sociale delle amministrazioni pubbliche risponde alle **esigenze conoscitive dei diversi interlocutori**, siano essi singoli cittadini, famiglie, imprese, associazioni, altre istituzioni pubbliche o private, consentendo loro di **comprendere e valutare gli effetti dell'azione amministrativa**. Essa può essere considerata come una risposta al **deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici** in termini di **trasparenza dell'azione e dei risultati** delle amministrazioni pubbliche, di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione.

BILANCIO SOCIALE

- La RS rappresenta in un quadro unitario il rapporto tra **visione, obiettivi, risorse e risultati**.
- Il BS è il **documento** nel quale l'amministrazione riferisce, a beneficio di tutti i suoi **interlocutori** privati e pubblici, le **scelte** operate, le **attività** svolte e i **servizi** resi (=risultati), dando conto delle **risorse** utilizzate, descrivendo i suoi **processi decisionali ed operativi**.
- Si tratta di uno **strumento volontario**
- Bilancio sociale → sussidiarietà orizzontale
 - logica tipica della **rete** e di apertura alla **comunità** locale: **dialogo** con stakeholders, strumento flessibile e **multidimensionale**

STAKEHOLDERS

- Treccani – Dizionario di Economia
- Individui e organizzazioni, **attivamente coinvolti** in un'iniziativa / progetto, il cui **interesse** è **influenzato** dal risultato o dall'andamento dell'iniziativa e la cui **azione o reazione** a sua volta influenza le fasi del progetto o il destino di un'organizzazione. (**feedback**).
 - Per la scuola:

LE LOGICHE DEL BS NELLA SCUOLA



MISSIONE, VISIONE, VALORI

- Missione/identità:
 - Data dagli ordinamenti: leggere scrivere e far di conto e portarsi da galantuomini
 - Come si interpreta alla luce della vocazione del contesto territoriale (e del corpo professionale?)
- Visione
 - Obiettivi strategici che ci proponiamo in 3-5 anni.
- Valori (esposti, impliciti e praticati)
 - il collante che tiene insieme le scuole

RISORSE MATERIALI E IMMATERIALI

- Stipendi, edifici, attrezzature, Programma Annuale
- Ma anche capitale professionale.
 - Motivazione all'impegno dei docenti, cura delle persone
 - Obiettivi individuali / dell'organizzazione – allineati?
 - Formazione strategica orientata ai progetti e obiettivi dell'organizzazione
- Capitale organizzativo
 - Stili di leadership e di collaborazione, middle management
 - strategie gestionali
- Capitale relazionale
 - La fiducia tra scuola e stakeholder produce valore. investire nella relazione con comportamenti sistematici.

RISULTATI

- Si dovrebbero rendicontare i risultati, non i processi o le risorse utilizzate
- Nei servizi alla persona quale è il “prodotto”?
- Risultati di processo
- Risultati di esito, risultati finali

SCALETTA

- Accountability: una panoramica
- Le logiche sottese al BS
- **Costruzione del Bilancio Sociale: una scaletta di principi e contenuti (GRI e GBS)**

COSTRUZIONE DI UN BS

- Il processo conta quanto il prodotto
- Forte committenza delle minoranze attive e degli attori istituzionali
 - dirigente, CdI, Collegio
- Gruppo operativo coeso, con differenti competenze
 - Ricerca e analisi dati, visione, scrittura e comunicazione, organizzazione, rappresentatività
- Supporto esterno?
- Coinvolgimento e partecipazione di comunità professionale e stakeholder
- Connessione con gli altri strumenti di rendicontazione e comunicazione

UNA SCALETTA DI CONTENUTI - GBS

- Dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale
 1. Identità e contesto
 2. Stakeholder
 3. Scelte educative e risultati (il “valore” prodotto)
 4. Gestione dei servizi
 5. Gestione delle risorse economico finanziarie

1. IDENTITÀ E CONTESTO (PTOF?)

- **1.1 Contesto socio economico territoriale**
 - Realtà sociale: demografia, economia, realtà territoriali, bisogni e gap emergenti
- Non eccedere coi dati, focalizzare ciò che rileva x la scuola
- **1.2 Missione istituzionale e “locale”**
 - Come la scuola “risponde” (vedi giudizi NEV)
- Visione e obiettivi strategici, valori condivisi
 - Risposta alle attese degli stakeholder
 - Orientamenti valoriali specifici

1. IDENTITÀ E CONTESTO (PTOF?)

CAP. 1 L'IDENTITÀ'

1.1 LA MISSIONE E I VALORI

Garantire il diritto
allo studio

Attuare il pieno
sviluppo delle
potenzialità di ogni
alunno

Promuovere la collaborazione
delle formazioni sociali

Riconoscere e garantire
la libertà e
l'uguaglianza nel
rispetto delle
differenze di tutti

La cosa importante è non smettere mai di porsi domande.

La curiosità ha le sue buone ragioni di esistere.

Non si può che restare sgomenti, quando si contempiono i misteri dell'eternità, della vita,

della meravigliosa struttura della realtà

È sufficiente cercare solo di capire un po' di questo mistero,

ogni giorno.

(Albert Einstein)

1. IDENTITÀ E CONTESTO (PTOF?)

- Da un giudizio NEV
 - Una prima direzione di sviluppo è relativa alla visione nel medio periodo. La scuola si vive come un **presidio sociale di inclusione**, un punto di riferimento per ragazze e ragazzi delle province limitrofe, per alcuni dei quali la scuola a volte è l'unica opportunità. Il NEV pensa che, oltre che questa identità inclusiva, la scuola debba maggiormente **coltivare la propria identità professionalizzante**, cioè portare maggiormente alla luce la ricchezza delle professionalità e delle competenze che gli studenti costruiscono nei vari corsi di studio. In questa missione, in definitiva la scuola costruisce giovani talenti per il futuro civile e professionale del proprio territorio. L'istituto ha una grande capacità di produzione creativa (cucina, accoglienza, arte, servizi ad aziende e persone) da giocare maggiormente in uscita sul territorio.

1. IDENTITÀ E CONTESTO (PTOF?)

- 1.3 Governance e responsabilità organizzative
- Governance interna e assetto organizzativo,
 - Middle management, ruoli organizzativi specifici
 - collaboratori del DS, funzioni strumentali, referenti di area e di progetto,
 - Coordinatori della didattica (classi, dipartimenti)
 - incarichi organizzativi (sicurezza, privacy...),
 - organizzazione del lavoro all'interno dei plessi e degli uffici
- Governance esterna
 - presenza a scuola del territorio (es. CTS)
 - presenza della scuola ai tavoli territoriali (es. adolescenza)
 - Policentrismo decisionale, sussidiarietà orizzontale

2. GLI STAKEHOLDER

- Non è importante descriverli, ma “ingaggiarli”
 - Ciò che facciamo “Per” e “Con” ciascuno SH
- **2.1 Gli studenti**
 - Portatori di interesse ma anche di diritti
 - Dati sugli studenti, loro distribuzione interna, categorie speciali, loro partecipazione alla vita della scuola, eventi speciali
 - Possono essere attori della “produzione educativa”, da rendicontare

2. GLI STAKEHOLDER

○ 2.2 Le famiglie

- Strumenti di comunicazione (colloqui, accesso al registro elettronico,)
- Forme di partecipazione (elezioni, co-decisioni, loro supporto ai progetti)
- Contributo economico
- Questionari di percezione

○ 2.3 Il personale docente e non docente

- Sono “veri” stakeholder? Per influenza
- Organizzazione del lavoro
- Investimenti in formazione

2. GLI STAKEHOLDER

○ 2.4 Le reti di scuole

- A quali reti partecipiamo (chi lo sa?), quali coordiniamo, su quali temi, quali attività svolte, con quali esiti

○ 2.5 Gli enti pubblici territoriali, gli altri partner della comunità territoriale

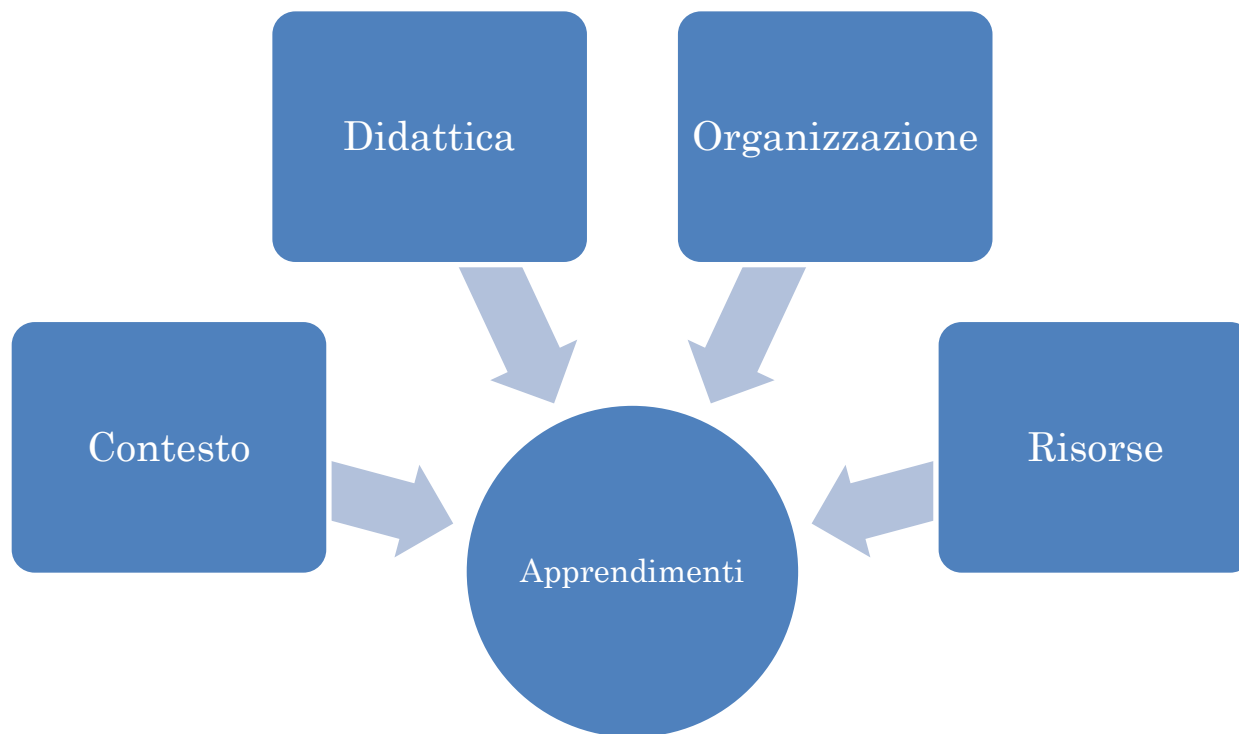
- Cosa riceviamo, come collaboriamo
- Esiti e direzioni di sviluppo

○ Qui si possono rendicontare le aree RAV

- Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
- Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie

3. RISULTATI E SCELTE EDUCATIVE

- Rendicontare l'apprendimento, il “valore prodotto”, il nucleo centrale della nostra accountability
 - Come si connette ai processi didattici, al contesto, al sistema organizzativo e alle risorse



3. RISULTATI E SCELTE EDUCATIVE

- Natura multidimensionale dei dati
- Sistema di raccolta dati interno
 - con procedure sostenibili (incarichi, software, interfacce con i sistemi gestionali)
- Analisi e l'utilizzo dei dati Invalsi “completi” di scuola,
- Scelta delle dimensioni di lettura: quale **interesse degli stakeholder** a conoscere quali dati?

3. RISULTATI E SCELTE EDUCATIVE

○ 3.1 Scelte educative

- Quali sono le “mappe strategiche” (se esistenti) che portano a questi risultati?

○ 3.2 Progetti qualificanti

- Evidenziando il “plus” di ciascuno e gli esiti degli studenti
 - Non valutazione organizzativa, ma delle competenze generate
- Qui si possono rendicontare le direttrici delle aree RAV delle pratiche educative e didattiche
- Curricolo, progettazione e valutazione
 - Ambiente di apprendimento
 - Inclusione e differenziazione
 - Continuità e orientamento

3. RISULTATI E SCELTE EDUCATIVE

○ 3.3 Le ricadute sugli esiti formativi

- Risultati scolastici e nelle prove Invalsi
 - “Valore aggiunto” (non Invalsi)
- ## ○ Sistema di raccolta dati interno
- con procedure sostenibili (incarichi, software, interfacce con i sistemi gestionali)
 - Scelta di specifici indicatori (insufficienze, eccellenze, specifiche discipline, specifici anni di corso, confronti tra corsi...)
 - Analisi e l'utilizzo dei dati Invalsi “completi” di scuola,

4. GESTIONE DEI SERVIZI (PTOF?)

- 4.1 Organizzazione dei servizi
 - Scelte principali del Piano delle Attività ATA
 - Focalizzazione sulla rispondenza alle scelte strategiche
- 4.2 Uso delle infrastrutture a servizio della didattica
 - biblioteca, aula magna, palestra, sito ...
 - infrastrutture di servizio: mensa, trasporto
- 4.3 Servizi che la scuola mette a disposizione
 - Pre- post- scuola, biblioteca, palestra, laboratori/aule serali
 - Seminari o corsi per genitori o cittadinanza
 - Lavorazioni conto terzi alle superiori
- Statistiche di utilizzo e rilevazioni di gradimento/utilità

5. GESTIONE RISORSE ECONOMICO FINANZIARIE

- Connessione con i documenti esistenti
 - Relazione di accompagnamento al PA e Conto Consuntivo
- Nel BS: **rendicontazione semplificata**
 - **Troppi dati, niente informazioni**
 - Non è un doppione del Conto Consuntivo
- Aggiustamento tra anno solare ed anno scolastico
 - Come ottenerla? Il BS non è un documento formale, e può contenere cifre indicative
- Mostrare la finalizzazione agli obiettivi strategici

5. GESTIONE RISORSE ECONOMICO FINANZIARIE

- 5.1 Fonti di provenienza delle risorse finanziarie
 - Capacità di attrazione e fund-raising
- Rendicontazione di finanziamenti di specifica provenienza dagli stakeholder
 - Genitori, fondazioni, imprese ...
- 5.2 Aggregazioni multiple di spese/costi per centro di costo/centri di responsabilità (equità?)
 - Luoghi fisici (plessi scolastici, laboratori, ...)
 - Sottoinsiemi organizzativi (ordini di scuola, indirizzi)
- 5.3 Aggregazione per progetti più rilevanti

5. GESTIONE RISORSE ECONOMICO FINANZIARIE

- Mappa aree-Progetti vs Priorità-Obiettivi

	PRIORITA' 1	PRIORITA'2	PRIORITA'3	
AREA CURRICOLARE 1				
AREA CURRICOLARE 2				
AREA CURRICOLARE 3				
...				
PROGETTO 1				
PROGETTO 2				
PROGETTO 3				
...				

5. GESTIONE RISORSE ECONOMICO FINANZIARIE

○ Mappa Finanziatori (Stakeholder) vs Aree-Progetti

	AREA/PROGETTO 1	AREA/PROGETTO 2	AREA/PROGETTO 3	AREA/PROGETTO 4
Finanziamento 1				
Finanziamento 2				
Finanziamento 3				
...				

○ Dall'incrocio: Mappa Finanziatori vs Priorità

	PRIORITA' 1	PRIORITA' 2	PRIORITA' 3	...
Finanziamento 1				
Finanziamento 2				
Finanziamento 3				
...				

5. GESTIONE RISORSE ECONOMICO FINANZIARIE

- Non raccontare tutto ma mostrare specifici **comportamenti virtuosi** e finalizzati
- Evidenziare i **costi non esposti a PA**
 - FIS, bonus merito (gestione scuola),
 - Stipendi, bonus formazione (gestione stato)
 - Comodato d'uso degli edifici, manutenzioni ordinarie e straordinarie
 - Erogazioni di beni e servizi di terzi, didattici e non
- Prospetto informativo sul patrimonio e sul suo cambiamento nel periodo
 - Rendere parlanti i nostri inventari

QUESTO È ~~TUTTO~~-TROPPO, GENTE!

- A ciascuna scuola scegliere COSA e COME rendicontare, a partire da un comune minimo denominatore come definito dal DPR 80

Grazie per l'attenzione
e BUON LAVORO!!

