



LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE

**Paolo Davoli – dirigente tecnico USR-ER
Seminario Tutor e Nuclei Provinciali di Supporto
Cattolica 9-11 settembre 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

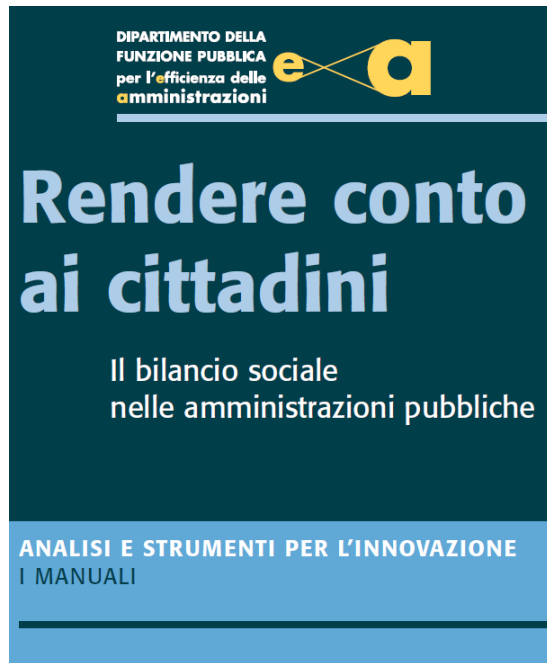


ASSIREVI

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

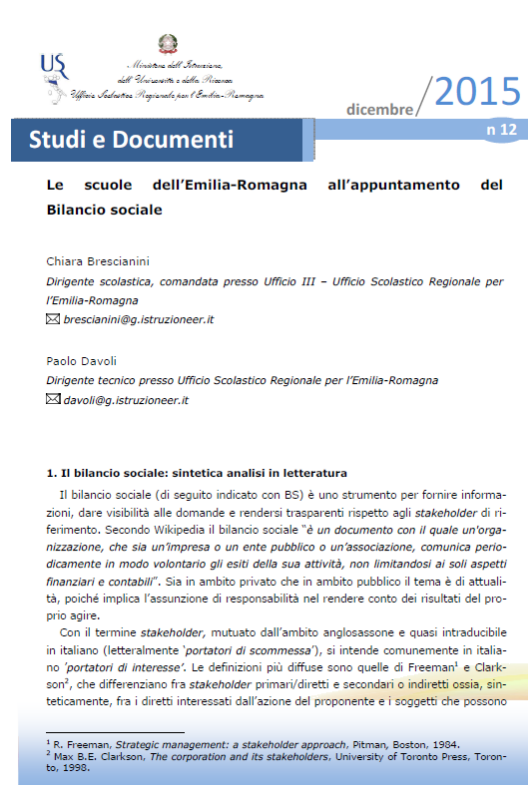
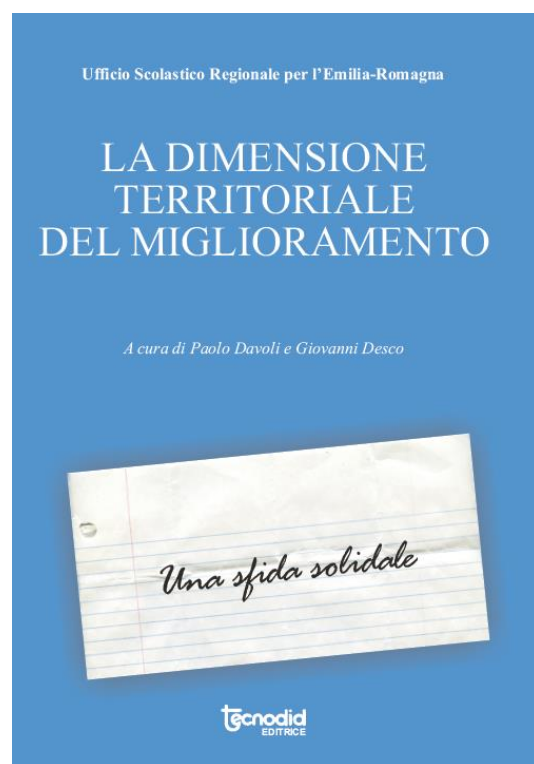
Previtali



Paolo Davoli 2019

DA DOVE ABBIAMO COPIATO ...

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



Paolo Davoli 2019

SCALETTA

- **Accountability e Bilancio Sociale**
- Costruzione del Bilancio Sociale: una scaletta di principi e contenuti (GRI e GBS)

SCUOLE COME LUOGHI SOCIALI

- Le scuole sono “luoghi sociali”
 - al loro interno si sperimentano esperienze di socialità e si educa alla cittadinanza
 - MA SOPRATTUTTO sono luoghi nei quali “si riconosce” e si costruisce la comunità territoriale di riferimento.
- In un paese, in un quartiere, la scuola è prima di tutto “luogo” che costruisce appartenenza civile.
 - Ci basta esistere, al di là dei nostri limiti e meriti
 - E’ un privilegio, una apertura di credito che un tempo era “data” oggi va “valorizzata”
- Dobbiamo “aprire al pomeriggio” per essere luogo sociale? Basta “aprire al mattino”

SCUOLE COME LUOGHI SOCIALI

○ UN ESEMPIO DALLE VISITE ESTERNE

- “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. La scuola ha una grande capacità di produzione creativa (cucina, accoglienza, arte, grafica, servizi ad aziende e persone) **da giocare maggiormente in uscita** sul territorio.”

RENDICONTARE PER DARE VALORE SOCIALE

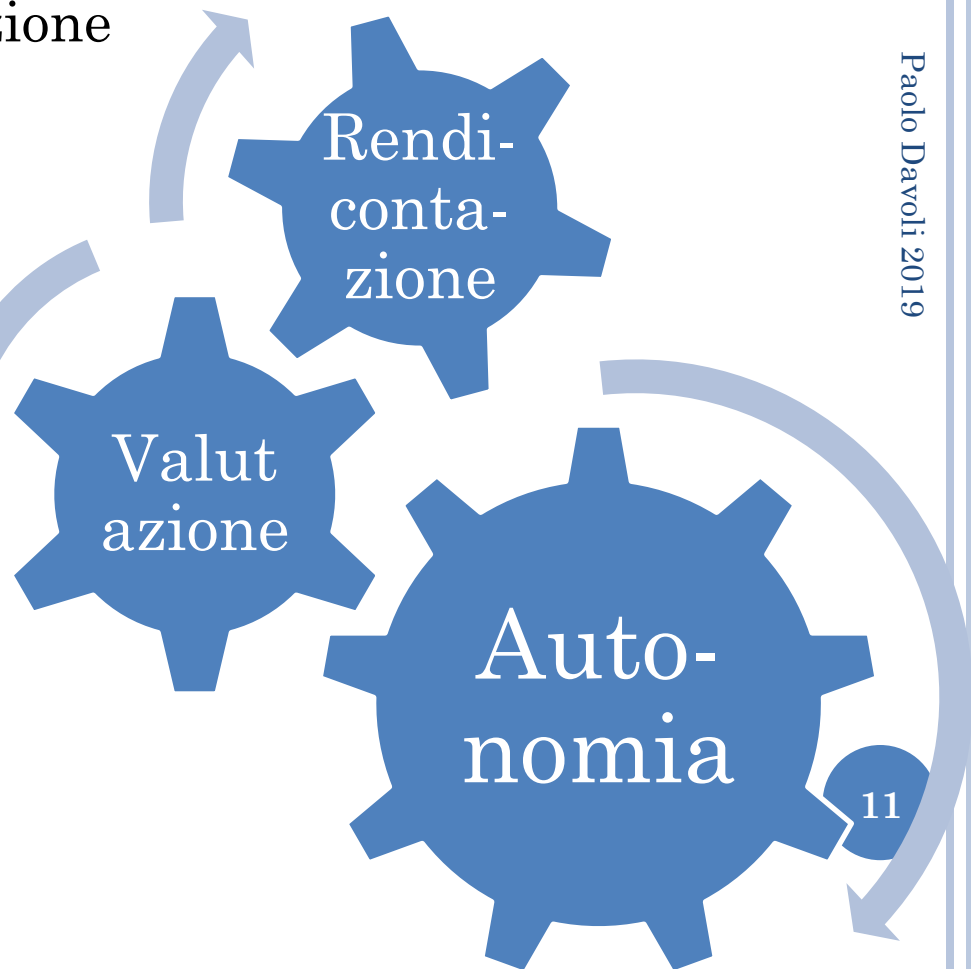
- RS come occasione **dare valore (valutare)** civile ed educativo della scuola, farsi **ri-conoscere** verso il territorio come fattore strategico e come strumento per “fare comunità”, mostrare il valore degli spazi **fisici e virtuali** dove le relazioni educative producono significati (= **senso**) condivisi.
- La scuola è uno spazio che riempito delle relazioni educative diventa un luogo (= **identità**) di sviluppo di capitale sociale.

RENDICONTARE PER DARE VALORE SOCIALE

- Ai meccanismi di generazione del valore tradizionali (spesa pubblica, produzione di “cose”) si affiancano meccanismi di generazione di valori immateriali di comunità e socialità, di beni relazionali.
- Il vero valore è l'**impatto sociale**.
 - Non solo rendicontare come si spendono i soldi, ma **quali trasformazioni produce** quello che facciamo. Come i ragazzi che escono sono in grado di attivare competenze ed operare una trasformazione del loro ambiente.
- **Beneficiari diretti ed indiretti**
- “Un bravo ragazzo ce lo godiamo tutti, un ragazzo con problemi lo patiamo tutti”

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.

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)**.
 - Interni ed esterni

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
 - 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
 - Middle management
- Capitale relazionale
 - La fiducia tra scuola e stakeholder produce valore.
investire nella relazione con comportamenti sistematici.

RISULTATI

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

SCALETTA

- Accountability e Bilancio sociale
- **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? Peer?
- 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 (VEDI 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 (VEDI 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 contemplan*o* 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 (VEDI 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...) ,
- Governance esterna
 - presenza a scuola del territorio (es. CTS)
 - presenza della scuola ai tavoli territoriali (es. adolescenza)
 - Policentrismo decisionale, sussidiarietà orizzontale
- Qui si può rendicontare l'area RAV
dell'Orientamento strategico e organizzazione della

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

- 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

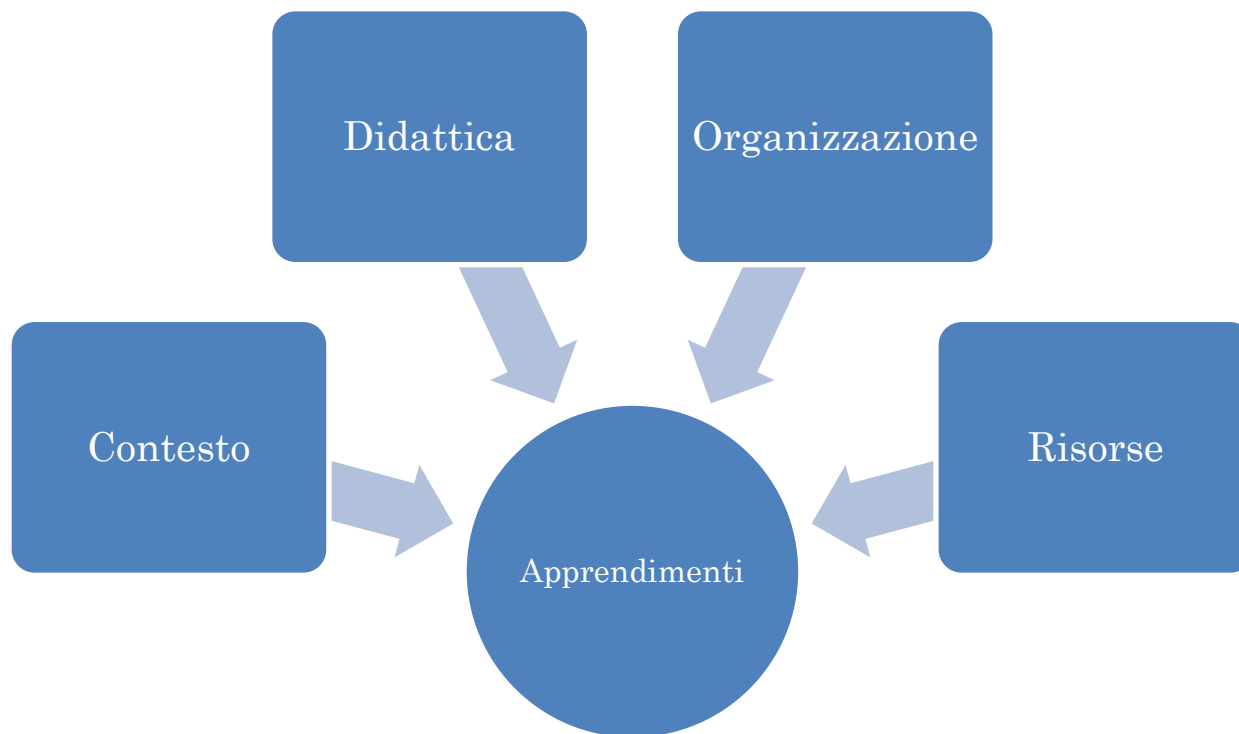
- Cosa riceviamo, come collaboriamo
- Esiti e direzioni di sviluppo

○ 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

- Scelta delle dimensioni di lettura: quale **interesse degli stakeholder** a conoscere quali dati?
- Natura multidimensionale dei dati
- 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 presenti sull'area riservata della piattaforma Invalsi

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

3.RISULTATI E SCELTE EDUCATIVE

○ 3.3 Le ricadute sugli esiti formativi

- Risultati scolastici e nelle prove Invalsi
- “Valore aggiunto” (Invalsi e non)

○ 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

4.GESTIONE DEI SERVIZI (VEDI 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!!

