

Tavola Rotonda

Venerdì 5 ottobre ore 9.00-13.30 -

Liceo Scientifico A. Oriani via Battisti n. 2 Ravenna

Rendicontazione sociale perché, come, con chi

Il Bilancio Sociale indispensabile per il miglioramento del Servizio Scolastico

Franco De Anna

Rendicontazione Sociale e Bilancio Sociale

- La Rendicontazione Sociale è una «filosofia»
 - L'idea di fondo: nella società della produzione e del consumo di massa, dello sviluppo del welfare e del sistema dei servizi pubblici, della complessificazione delle organizzazioni, è necessario elaborare sistemi di rendicontazione e scambio informativo tra chi produce e chi consuma, tra chi organizza servizi e chi ne fruisce, che superino i limiti della dimensione «codificata» del «bilancio economico», e declinino la dimensione sociale.
- Il Bilancio Sociale è uno «strumento» per interpretare tale «filosofia»
 - La ricerca internazionale ha messo a punto diversi modelli (non uno standard) che si adattano alle diverse «produzioni» (valori economici, servizi, valori immateriali...) ed ai caratteri dei diversi produttori (imprese, soggetti pubblici, terzo settore...).
 - In Italia ci si può riferire al Gruppo per il Bilancio Sociale (GBS) che ha elaborato diversi modelli. (vedi sito http://www.bilanciosociale.it/documenti.html e il documento «Dal POF al "Bilancio Sociale": un orizzonte da esplorare per la scuola dell'autonomia»)

La rendicontazione sociale

• Una lunga storia:

- dalle esigenze di considerare l'impresa come sottoinsieme sociale che dia conto non solo delle risorse economiche prodotte, ma anche dei rapporti sociali interni (diritti) e del rapporto con l'ambiente (risorse naturali consumate e metabolismo ambientale) al culmine del modello fordista della grande impresa. (Triple bottom line: sviluppo economico, qualità ambientale, giustizia sociale)
- Alle esigenze di colmare la distanza e l'incomunicabilità tra Amministrazione Pubblica e sue regole separate di funzionamento e diritti sociali e di cittadinanza nella fruizione dei servizi pubblici prodotti con le risorse della fiscalità collettiva «crisi fiscale dello Stato» e riflessi sul welfare distribuito
- Alle esigenze di superare la frammentazione degli interessi, dei bisogni e delle attese sociali

• La «filosofia»

• Il soggetto (impresa, ente pubblico..) che detiene la padronanza dell'offerta (risorse economiche, umane, sviluppo organizzativo, scelte strategiche, prodotti offerti) colma l'asimmetria informativa con la domanda (di prodotti e di servizi), connettendo esplicitamente nella sua comunicazione mission, scelte strategiche e gestionali, contesto operativo e risultati, con le attese e/o con i diritti (nel caso di servizi pubblici) dei «portatori di interesse» (o portatori di diritti).

• Lo «strumento»

• Il Bilancio Sociale è uno strumento di rendicontazione che supera quella meramente economica e che investe l'insieme delle risorse complessivamente mobilitate nel processo di valorizzazione e i risultati conseguiti in termini di «capitale sociale» prodotto. Il BS diventa in tal modo uno strumento di programmazione dell'offerta che coinvolge la stessa domanda

N.B. Non vi è un modello «codificato» di Bilancio Sociale, anche se, a livello internazionale, vi sono modelli standard cui viene riconosciuta una certificazione. Non c'è obbligo di legge tranne che per le fondazioni. Nella scuola rappresenta il passo conclusivo previsto della costruzione del Sistema Nazionale di Valutazione

La "filosofia" originaria: produzione, mercato e bene comune

- Per Adam Smith il mercato "funziona" nella regolazione dei rapporti economici (la cosiddetta "mano invisibile") a condizione che a monte di esso operino i "sentimenti comuni" della collettività. (Smith insegnava, non a caso, filosofia morale).
- Stiglizt, Akerloff, Spence vinsero il Premio Nobel per l'economia (2001), per i loro studi sulle "asimmetrie informative" sul mercato. Il rapporto domanda-offerta può assumere valore di regolazione del "bene comune" se vi è simmetria informativa tra esse. Ma il "produttore" detiene "fisiologicamente" una padronanza di informazioni sui costi e sulla loro combinazione nei prodotti offerti, che è sottratta al "consumatore" che domanda. Akerloff sostenne che in assenza di tale simmetria «vincono i bidoni» non la qualità.
- L'impegno alla rendicontazione sociale è innanzi tutto il riequilibrio di tale asimmetria, si esprime come "qualificazione" della domanda e come impegno dell'offerta in tale direzione.
- Colmare tale asimmetria è essenziale soprattutto in un mercato che scambia beni che vanno al di là dei consumi essenziali e vitali, e che fa del "consumo" una molla sostanziale di sviluppo economico complessivo. Il livello di consapevolezza e informazione della domanda non è "contro" il mercato, ma per far funzionare correttamente il mercato.

Il significato della rendicontazione sociale nella fase storica di partenza

- La problematica della rendicontazione sociale e del Bilancio Sociale nasce
 - Nella fase culminante dello sviluppo della grande fabbrica fordista (la grande impresa industriale che «impronta» il territorio)
 - Nel contesto della società stratificata in rapporti di classe semplificati
 - Come componente del movimento di affermazione dei diritti civili e sociali e della sensibilità della eguaglianza civile e dell'ecologia
 - Come esigenza di colmare le asimmetrie informative tra produttori e i consumatoricittadini
 - Si estende, più tardi, alla Pubblica Amministrazione con le medesime motivazioni e come possibile colmatura della distanza tra l'esercizio dei diritti politici e la fruizione dei servizi del welfare, in particolare dei servizi «territorializzati»
- Si propone di
 - Raccogliere e integrare informazioni che non sono comprese nella normale rendicontazione economica delle imprese e/o della attività della PA nella produzione di servizi del welfare
 - Rendere disponibili tali informazioni con uno strumento (il Bilancio Sociale) redatto tenendo conto di un bacino di «portatori di interessi» che si allarga progressivamente a «portatori di diritti»
 - Rendere periodica la sintesi di tali informazioni in un formato ed in un registro che ne migliori costantemente la significatività, la pertinenza e la interazione comunicativa
 - Coinvolgere gli interlocutori nelle scelte di programmazione strategica della organizzazione produttiva stessa

Rendicontare nel settore pubblico per superare:

- Deficit di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni che non consente ai cittadini di valutarne le prestazioni rispetto alla missione fondamentale
- Deficit di esplicitazione delle finalità della propria azione, delle politiche e delle strategie, spesso occultate nella genericità dei "programmi politici" tesi semplicemente a sollecitare il consenso
- Deficit di misurazione dei risultati, in generale limitata più alla rilevazione contabile che non alla valutazione delle politiche realizzate e dei loro effetti sociali.
- Rapporto circolare, chiuso e «funzionale» tra Amministrazione e decisore politico. Solo quest'ultimo ha un processo di «rendicontazione» verso gli elettori, ma a periodicità medio lunghe. Il primo ha con il secondo un rapporto con dialettica complessa di «servo-padrone»
- Deficit di legittimazione e di fiducia da parte dei cittadini e delle imprese verso le amministrazioni pubbliche spesso genericamente accomunate nella categoria dell'inefficienza (un «tratto» specifico italiano)

Il significato della rendicontazione sociale nella attuale fase storica

- Destrutturazione della grande fabbrica fordista e del suo rapporto con il territorio (mondializzazione del mercato)
- Complessificazione della stratificazione sociale e delle rappresentazioni di interessi e valori
- Segmentazione scissa, anche nello stesso soggetto, degli interessi e della domanda sociale: cittadino, lavoratore, consumatore, risparmiatore sono rappresentazioni incoerenti tra loro (finanziarizzazione/produzione; ecologia/occupazione; diritti politici/interessi materiali...)
- Grande disponibilità di informazioni veicolate dalla comunicazione digitale e disintermediazione: l'accesso generalizzato all'informazione cortocircuita la fase dell'analisi, dello scambio di approfondimenti, della mediazione decisionale, riducendola alla dimensione binaria del «<u>like»</u>
- Appannamento dei significati della rappresentanza politica degli interessi e delle attese
- Crescita della esigenza della «democrazia partecipativa»

Il senso generale attuale della rendicontazione sociale e del Bilancio Sociale

La forma tradizionale delle democrazie rappresentative diviene insufficiente ad una rappresentazione unitaria degli interessi. La rendicontazione sociale si riconfigura da opzione di impresa a componente di forme nuove di democrazia partecipata. Si estende dunque prioritariamente al settore pubblico.

La contraddizione della rendicontazione nel settore pubblico (e nella scuola)

- Formalmente gli atti della Pubblica Amministrazione sono «pubblici e trasparenti»
 - Molto, ma non ancora abbastanza si è fatto in questi anni
- Gli strumenti e le forme della comunicazione usano spesso registri comunicativi (linguaggi, formulazioni tecniche, frazionamento delle informazioni) non fruibili dal cittadino comune.
 - (Non è o non solo un problema di supporto tecnologico...)
- La scuola è un esempio di tali contraddizioni
 - Ha una elevatissima permeabilità sociale (investe l'universo delle generazioni in età..)
 - Ha definito una pluralità di strumenti di comunicazione (PTOF, RAV, programma annuale, Bilancio....) ma sono segmentati e spesso con registro per «addetti ai lavori»
 - Vi è una quantità importante di informazioni relative alle interlocuzioni istituzionali (Ministero, Enti Locali... organizzazione del territorio...) e alle risorse economiche, che rimane indisponibile alla comprensione dei cittadini

Limiti di comunicazione e di partecipazione degli strumenti istituzionali

- Sono pubblici, oggi consultabili attraverso la rete, «trasparenti», disponibili sia all'utenza che in generale ai cittadini. Ma.....
 - Più spesso il registro comunicativo è diretto verso l'interno dell'organizzazione (linguaggio, priorità, organizzazione interna dei documenti...)
 - Gli «oggetti» della comunicazione riguardano aspetti diversi della scuola (risorse economiche, strategie didattiche e formative, strutture organizzative) che vengono tenuti in tal modo separati.
 - Le «regole» del linguaggio amministrativo, come quello tecnico-pedagogico, spesso rendono opaca e difficile la lettura della documentazione (per esempio i Bilanci, ma anche i riferimenti didattici), spesso formalizzata in schede, modelli generalizzabili ma non «specifici»

Il Bilancio sociale deve invece

- Connettere tra loro i diversi aspetti e segmenti della organizzazione scolastica (risorse, scelte strategiche, modelli organizzativi, risultati)
- Usare un registro ed un linguaggio comunicativo diretto alla comprensione complessiva dell'interlocutore sociale (non specialistico, ma portatore di diritti)
- Prevedere anche «versioni» con approfondimenti diversi e rimandi esplicativi alla documentazione complessiva
- Proporsi come momento di confronto partecipativo e dunque come uno degli strumenti e momenti di programmazione
- Disegnare il paesaggio, la città, non la «mappa»

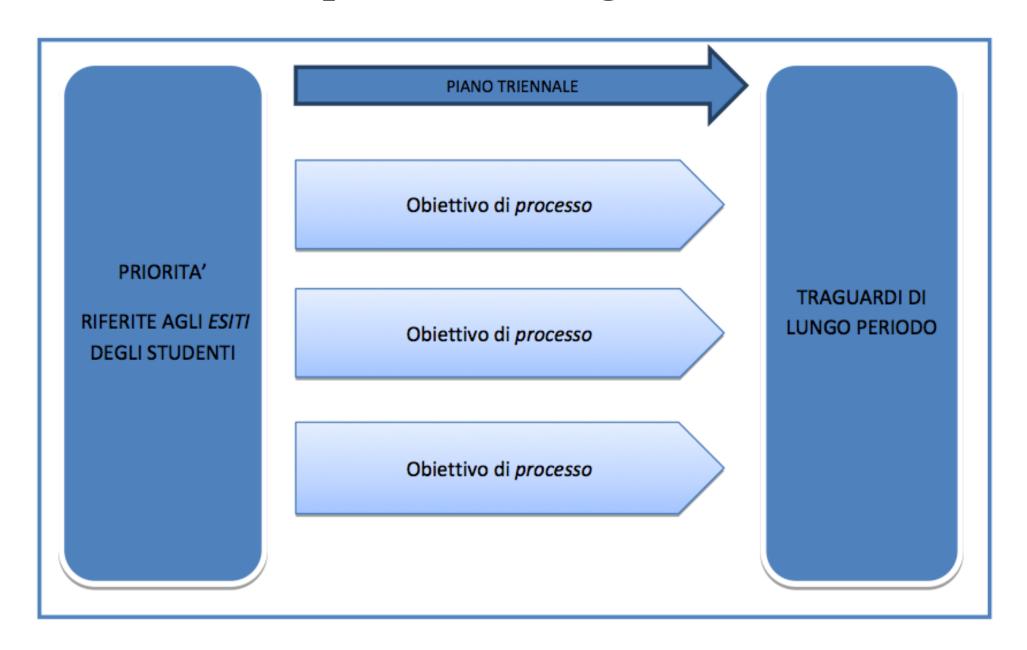
SNV, RAV, PDM, PTOF... La Rendicontazione Sociale come «tessera del mosaico»

- La cura (difficile) alla dialettica dei due approcci: nomotetico e idiografico. Le «mappe» e il «paesaggio»
 - Lo «schema» RAV-PDM-PTOF e la «identità» sussidiaria della autonomia (autovalutazione eterodeterminata, miglioramento «assiomatizzato»)
 - Nel caso della Rendicontazione Sociale
 - un (futuro) modello nazionale (standard e confrontabilità, referente MIUR)
 - Spostamento semantico con sottolineatura su «rendicontazione»
 - Spostamento semantico con attenuazione su «sociale»
- La «centralità» della questione «risorse» come oggetto della rendicontazione

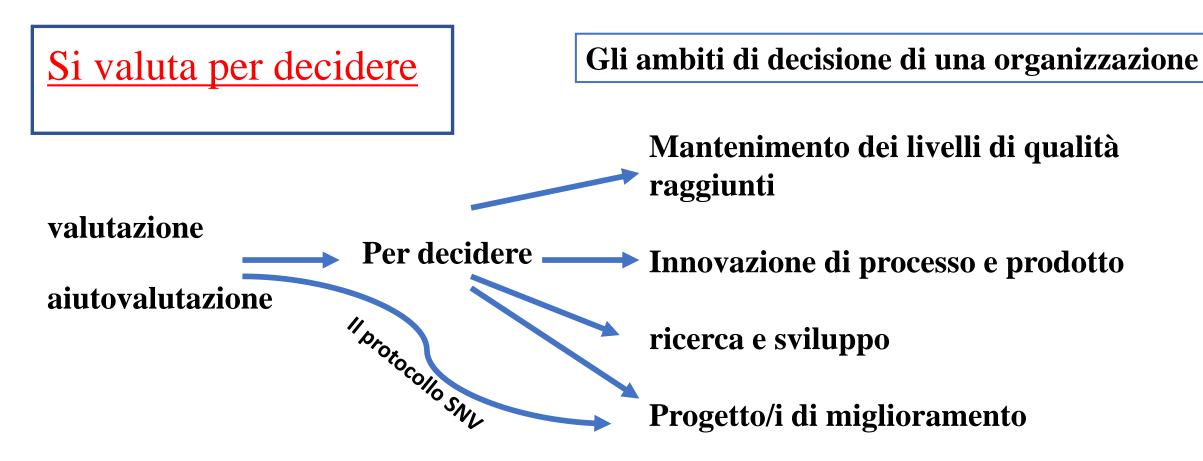
La struttura del RAV

CONTESTO	ESITI	PRATICHE EDUCATIVE	PRATICHE GEST. / ORG.	
Popolazione sc.	Risultati scol.	Curricolo progettazione valutazione	Orientamento strategico e organizzazione della scuola	
Territorio e capitale sociale	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	Ambiente di apprendimento	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	
Risorse economiche e materiali	Competenze chiave di cittadinanza	Inclusione e differenziazione	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	
Risorse professionali	Risultati a distanza	Continuità e orientamento		

Individuazione delle priorità del miglioramento



Il rapporto complesso tra valutazione e miglioramento



N.B. la valutazione investe comunque la complessità di una organizzazione e si misura con la sua specifica «cultura organizzativa» (significati, linguaggi, valori, ruoli condivisi nel collettivo.

E' necessario affrontare il rapporto valutazione miglioramento superando ogni tentazione meccanicistica riduzionistica e investendo il complesso dell'organizzazione

Coniugare quattro atteggiamenti, criteri, sguardi per la redazione del BS

- 1. Ricordare sempre che non si sta soddisfacendo ad un obbligo burocratico, ma si sta contribuendo ad una impresa di democrazia partecipativa (i «valori» connessi al «lavoro»)
- 2. Occorre individuare e presentare il «volto migliore» della propria scuola per quanto riguarda le scelte strategiche di fondo, le scelte operative, i risultati, (rispecchiamento autoanalitico alla scoperta dei successi autentici)
- 3. Assumere lo sguardo e le intenzioni dell'interlocutore: quali sono le sue preoccupazioni più rilevanti, le sue domande «cruciali», le priorità interpretate nei suoi interessi/bisogni/diritti? (interrogazione dialogica e partecipata, interpretazione sociale e pedagogia del dialogo)
- 4. <u>Assumere la responsabilità del «dare conto», connettendo i risultati alle risorse utilizzate, sotto i profili della efficacia, efficienza, affidabilità e riproducibilità del risultato stesso nel tempo</u>

Esercizio: quali sono le componenti più rilevanti della domanda?

- L'ambiente di apprendimento e i servizi
 - Spazi
 - Aule, laboratori, sport educazione fisica
 - Tempi
 - Durate del servizio, apertura delle strutture
 - Strutture e attrezzature
 - sicurezza
- Il digitale
- I risultati di apprendimento
- Il potenziamento (competenze e eccellenze)
 - Certificazioni lingue, informatica
 - Progettazione extracurricolare
- Le prospettive di sviluppo
 - Prosecuzione studi
 - Lavoro, scuola lavoro
- La partecipazione e la permeabilità e controllo sociale
 - Comunicazione
 - Apertura
 - Iniziative di coinvolgimento



Indicazioni operative

- Non replicare il POF/PTOF nelle affermazioni generali (principi ispiratori, mission ecc...) ma sintetizzare e caratterizzare la propria scuola in ciò che la rende «unica». (Creare un «marchio»)
- Non pretendere la completezza del BS: in questa fase importante anticipare, anche in modo parziale e sperimentale (purché dichiarato tale)
- Operare sulla messe di informazioni pubbliche (es. Scuole in chiaro) per renderle intellegibili (es. risorse economiche) e significative (es. esiti prove standardizzate) per gli stakeholders
- Sottolineare i caratteri dei servizi strutturali offerti: spazi, tempi, attrezzature, sicurezza, servizi.
- Sintetizzare e rendere significativi i dati economici per risorse e provenienza: specificare e dettagliare il rendiconto delle risorse non provenienti dallo Stato: famiglie, altri privati, Enti Locali.
- Rendicontare in modo analitico i progetti ritenuti più significativi, in particolare su attività di inclusione, recupero, potenziamento (certificazioni, TIC, sport..)
- Promuovere la comunicazione interattiva: questionari, focus groups, interviste mirate, sia per quanto attiene ai risultati (soddisfazione) sia per quanto attiene la futura programmazione (miglioramento e innovazione). Utilizzare per il possibile linguaggio iconico.

Identità		Risorse	Risorse distribuite			Conta	bili-		
Princ	cipi	POF					tà Soc	iale	
Valo	ri		Entrate	S	Spese				
Missione			•			4			
Polit	iche							들을	
Gove	ernance							를	
Mode	ello Orga	anizzativo						埬드	
Obbi	iettivi ge	nerali						Indicatori di performance	
	tegie							드옵	
Per			per	рe					
S	tudenti e fami	g1ie	L'Amministrazione scolastica		inz iona me: ella scuola	nt o	Personale		
-			ocola ouca	crema scuora			Servizi		-
	l personale de l	la scuola le I territorio: il	Studenti e famiglie	1	<u> </u>	╼	Attrezzature e impianti Personale (retribuzioni		-
		vincia, Comu-	Stodenti e lannighe				Aggiuntive, contratti		
ni	ità Montane, 0						d'opera)		
C	Comuni vicini						Studenti		1 =≘ 1
L	e a sso ciaz ioni	di cittadini e	Gli enti locali del				Famiglie	00000	re Economico, ambientale, sociale distribuito
	ittadine, gli en		territorio				_		9
		he individuali e i di opere, beni	Le associazioni di cittadini e cittadi-	, ra			Territorio (iniziativa cul- turale)		-
	servizi	i di opere, beni	ne, gli enti e i pri-		Lá	/	turale)		200
ρ ₂ L	e a sso ciaz ioni	idi imprese	vati) iii <		Enti Locali (servizi ai cit-	00000	9
E L		ione scolastica	Le imprese			1	tad ini)		1 E
		ale che naziona-			16.				-=
	a Regione		La Regione		Progettazione formativa				囯
E L		culturali e pro-	INVALSI		taz		Imprese (formazione pro-	00000	(G)
	essionali della		4		age tage		fess., apprendistato)		-≅
	e associazioni perano sul pia	no della politica	INDIRE		1.0				8
CI	ulturale e forn	nativa	Università		-				8
		oni scolastiche		ر ا	ļ	Į.	Altre scuole del territorio		ŭ
	le1 territorio	onali di ricerca			:	٦ _٧	(collaborazione in rete)		
	NVALSI	onan or neerea					-		/alo
L	editoria scola	istica	L'editoria scolasti-				Personale (formazione	00000	-
			Cal				interna)		
100	omitori		Unione Europea					00000	-
	Tstituto scola	stic o stes so							-
	media locali	en e							

Un prospetto di Bilancio Sociale

Il «nocciolo» dell'impresa della rendicontazione sociale

Con le risorse disponibili (quali, di quale provenienza, con quale disponibilità, composizione ecc...) che cosa produciamo e abbiamo prodotto come scuola?

- Occorre descrivere e specificare il «valore prodotto»
- Descriverne la distribuzione e destinazione
- Apprezzare il «valore aggiunto» prodotto con le risorse disponibili e quindi il contributo che la scuola dà al «capitale sociale» della comunità locale e più in generale ai cittadini
- N.B. Ovviamente non tutti i «prodotti» sono «misurabili» o esprimibili in «quantità economiche», ma è utile provare a farlo quando possibile

Esempio 1. Il quadro complessivo dei finanziamenti per fonte e destinazione : Stato, Enti Locali, UE, Famiglie, Privati (tabelle 1.3 del RAV) – Un esempio reale.

Istituto:MCIC83500T Entrate Per Fonti di Finanziamento e Spesa Sostenuta (IMPORTI) A.S. 2016-2017										
Risorse assegnate da	Dettaglio Finanziamenti	Funzionamento generale	Spese Pulizia	Risorse per retribuzione accessoria	Risorse per supplenze brevi	Stipendi Personale di Ruolo	Stipendi Personale Supplente	Ampliamento Offerta Formativa	Totale	
STATO	Gestiti dal Ministero	0,00	0,00	72.810,00	0,00	5.421.578,00	866.977,00	0,00	6.361.365,00	
STATO	Gestiti dalla scuola	37.270,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	37.270,00	
Istituto:MCIC83500T Entrate Per Fonti di Finanziamento e Spesa Sostenuta (IMPORTI) A.S. 2016-2017										
Risorse assegnate da	Dettaglio Finanziamenti	Funzionamento generale	Spese Pulizia	Risorse per retribuzione accessoria	Risorse per supplenze brevi	Stipendi Personale di Ruolo	Stipendi Personale Supplente	Ampliamento Offerta Formativa	Totale	
FAMIGLIE	Viaggi di istruzione e mensa per alunni	49.069,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	49.069,00	
		Istituto:MCIC	83500T Entrate Pe	r Fonti di Finanzia	nento e Spesa Soste	enuta (IMPORTI) A	.S. 2016-2017			
Risorse assegnate da	Dettaglio Finanziamenti	Funzionamento generale	Spese Pulizia	Risorse per retribuzione accessoria	Risorse per supplenze brevi	Stipendi Personale di Ruolo	Stipendi Personale Supplente	Ampliamento Offerta Formativa	Totale	
COMUNE		66.046,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	66.046,00	
	Istituto:MCIC83500T Entrate Per Fonti di Finanziamento e Spesa Sostenuta (IMPORTI) A.S. 2016-2017									
Risorse assegnate da	Dettaglio Finanziamenti	Funzionamento generale	Spese Pulizia	Risorse per retribuzione accessoria	Risorse per supplenze brevi	Stipendi Personale di Ruolo	Stipendi Personale Supplente	Ampliamento Offerta Formativa	Totale	
AT TOT DOTS A TO		17 497 00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16 406 00	

0,00

0,00

00,0

0.00

0.00

16.486,00

0.00

Gli indicatori economici utili al BS - esempi

Composizione finanziamenti complessivi per provenienza

	Stato	Comune	Provincia	Regione	UE	Famiglie	Privati	Totale
V.A.	6.398.635	66.046				49.069	16.486	6.530.236
%	98%	1.0%				0.7%	0.3%	100

Composizione finanziamenti complessivi per destinazione

	Stato	Comune	Provincia	Regione	UE	Famiglie	Privati	Totale
Personale	6.361.365 100%							6.361.365 (100) (97.4%)
Funzionamento generale	37.270 22,1%	66.046 39,1%				49.069 29%	16.486 9,8	168.871 (100) (2.6%)

- Finanziamenti complessivi per studente (rapporto entrate complessive/numero iscritti)
- Composizione delle risorse economiche per progetto (personale; attrezzature; servizi...)
 - (N.B. se possibile anche provenienza delle risorse)
- Monte ore di lavoro impegnato per progetto

N.B. verificare il quadro P 8 degli indicatori economici del monitoraggio-autovalutazione in cui sono evidenziati quelli utili per il BS.

Esempio: un liceo marchigiano

destinazione	funzionamento		offerta					
provenienza	della scuola	%	formativa	%	personale	%	totale	%
Stato	70631	40,97%		0,00%	5008446	100%	5079077	97,89%
Enti Locali	11955	6,93%		0,00%			11955	0,23%
UE		0,00%	7500	100,00%			7500	0,14%
famiglie	28918	16,77%		0,00%			28918	0,56%
privati	60894	35,32%		0,00%			60894	1,17%
totale	172398	100,00%	7500	100,00%	5008446	100%	5188344	100,00%
%	3,32%		0,14%		96,53%		100,00%	

Questione cruciale di politica dell'istruzione

 Quale politica della domanda, per definire un «ruolo e significato sociale» riconosciuto e condiviso alla scuola?