



ISTITUTO COMPRENSIVO DI CEPAGATTI
Formazione Progetto in rete “Migliora...mente”

BILANCIO SOCIALE
E
RAPPORTO CON GLI
STAKEHOLDER

Dr.ssa DI PAOLO Anna Rita

Cepagatti, 14 giugno 2017

IL BILANCIO SOCIALE NEGLI ISTITUTI SCOLASTICI: MOTIVI DI FONDO E CARATTERI ESSENZIALI

Cambiamenti economici e sociali in atto nel nostro Paese hanno fatto crescere – per quanto non sempre in modo esplicito – le richieste di **accountability degli istituti scolastici**, per poterne accertare l'effettivo **contributo alla creazione di valore pubblico**.

QUINDI...

**responsabilità dei risultati, trasparenza,
rendicontazione agli stakeholder**

Il bilancio sociale

Serve a rendere conto agli stakeholder, in modo trasparente e chiaro, di cosa fa l'Istituzione Scolastica per loro.

Rispetto al bilancio tradizionale, che riporta dati economico-finanziari difficilmente comprensibili dal cittadino, il bilancio sociale deve dunque rendere trasparenti e comprensibili le priorità e gli obiettivi dell'amministrazione, gli interventi realizzati e programmati e i risultati raggiunti.

RENDICONTAZIONE SOCIALE

- Il Bilancio sociale è un **processo volontario** attraverso il quale una scuola definisce e condivide con gli **stakeholder** le scelte, i risultati e le risorse in rapporto alla **missione**, alla **visione** ed ai **valori etici** posti a fondamento della propria attività.
- Il Bilancio sociale presuppone il concetto di **responsabilità** ed il dovere di **coinvolgimento a tutto campo** degli stakeholder, dall'analisi dei bisogni e delle aspettative alla **costruzione del consenso** intorno alle scelte, fino al monitoraggio ed alla comunicazione dell'effettiva **creazione di valore pubblico**.

RAPPORTI NELLA SCUOLA



La **scuola** è il **nodo di una rete di relazioni**:
instaura delle reti in senso operativo, facendo e
accettando proposte dai soggetti del territorio.

Strumenti previsti dal **DPR 275 del 1999**
per attuare l'offerta formativa:

Accordi di rete

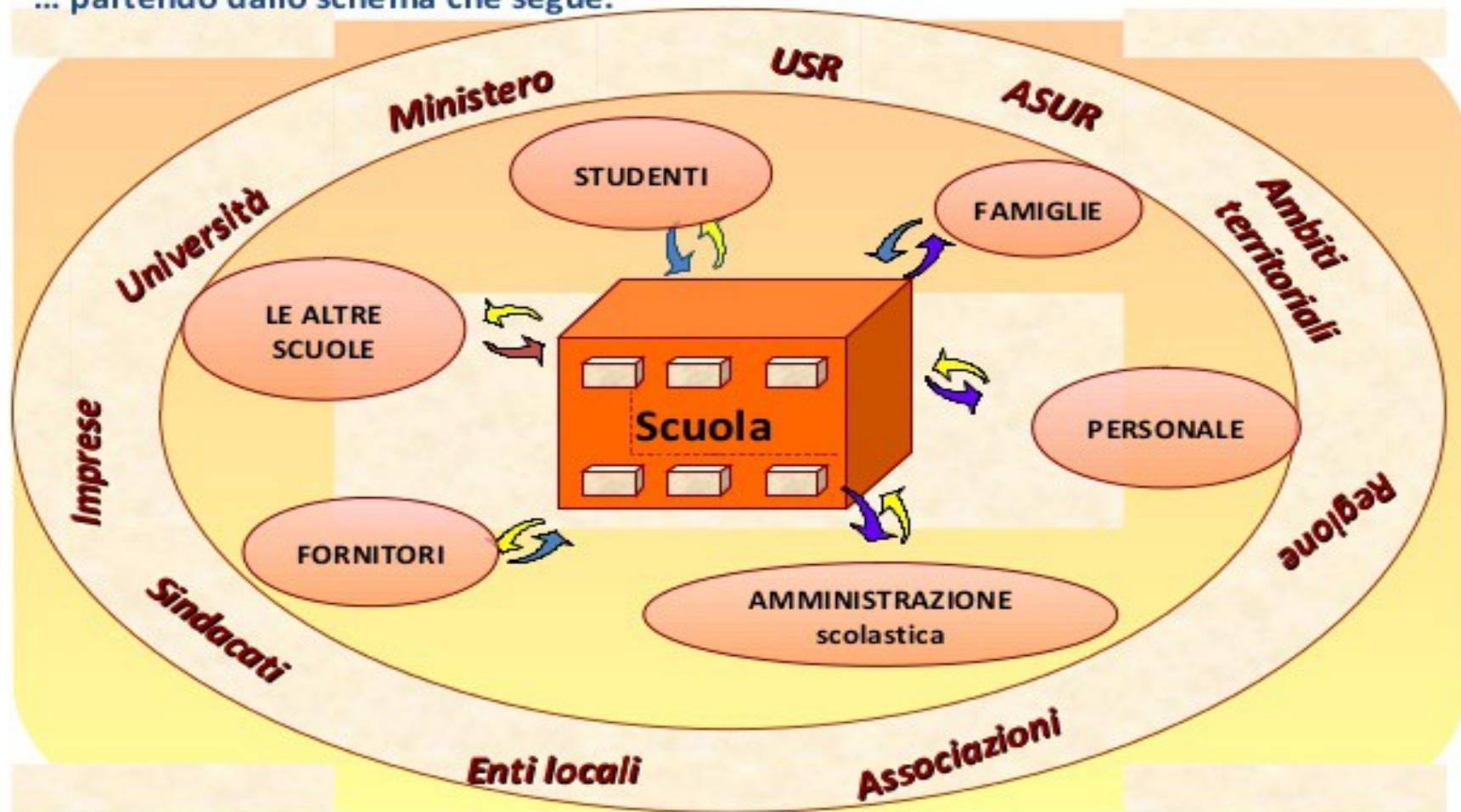
Convenzioni

Consorzi

Associazioni

Mappatura degli stakeholder

... partendo dallo schema che segue:



CATEGORIE DI STAKEHOLDER

Stakeholder “primari”, tutti coloro che interagiscono direttamente con le scuole e che sono essenziali alla sua stessa esistenza.

Sono rappresentati da due gruppi di soggetti:

- **Studenti** e loro **Genitori**, ovvero gli utenti diretti e indiretti dell’azione della scuola
- **Dirigente, Docenti e Personale A.T.A.**, ovvero tutti coloro che sono al tempo stesso promotori della scuola

Stakeholder “secondari”, tutti coloro che in maniera più o meno intensa influenzano le attività delle scuole.

Sono rappresentati da tutte quelle **organizzazioni, istituzionali e non**, che in maniera diversa interagiscono con la scuola.

Le relazioni variano di grado, di intensità e di frequenza a seconda degli attori coinvolti.

COME CREARE UN RAPPORTO DURATURO CON GLI STAKEHOLDER?

- **Identificazione degli stakeholder strategici**, sia come categorie generali (famiglie, imprese, ente locale, ecc.) sia come specifiche entità con le quali avviare un rapporto di reciprocità;
- **dialogo con gli stakeholder** mediante la costruzione di un **dialogo biunivoco e permanente**, intercettando operativamente (attraverso questionari, contatto diretto, analisi) le attese e le istanze dei diversi segmenti di interlocutori;

- **determinazione degli obiettivi e del sistema di indicatori:** costruzione del sistema di misurazione degli obiettivi (*Key Performance Indicators*);
- **azioni per il miglioramento:** possono riguardare sia il cambiamento/ridimensionamento degli obiettivi e dei progetti iniziali sia la riorganizzazione delle risorse;
- **preparazione, verifica, pubblicazione del report:** fase in cui viene predisposto il Bilancio sociale in tutte le parti. Il documento, prima di essere pubblicato, può essere sottoposto ad una verifica esterna (social audit);

- ***feedback degli stakeholder***: la pubblicazione e la divulgazione del Bilancio sociale è un momento importante sia per **rafforzare i rapporti con gli stakeholder** sia per **costruire la legittimazione sociale** della scuola.
- La scuola, attraverso il Bilancio sociale impara ad ***aprirsi alla società***, raccogliendo tutte le osservazioni degli stakeholder.

Il bilancio sociale come strumento di Governance su base territoriale

Nel **modello di governance distribuita** la scuola è obbligata a influenzare ambiti decisionali determinanti fuori dal suo controllo diretto:

- **politiche di pianificazione dell'offerta e della rete formativa territoriale** (indirizzi di studio, localizzazione geografica e dimensionamento)
- **politiche locali per il diritto allo studio** (libri di testo, sussidi e agevolazioni di accesso al servizio scolastico)
- **accordi territoriali per le azioni d'integrazione e di promozione del successo formativo** (mediazione culturale, orientamento, prevenzione della dispersione scolastica, alternanza scuola lavoro, sostegno alla disabilità)
- **adeguamento delle infrastrutture** (spazi, attrezzature, ecc.)
- **coordinamento e funzionalità dei servizi di supporto alla scuola** (trasporti, mensa, pre e post scuola, ecc.)
- **assegnazione di risorse umane e finanziarie**

Quindi...Accountability

Esprime la **responsabilità sociale per i risultati conseguiti** da un'organizzazione **nei confronti di uno o più portatori di interessi** (account-holders o accountees) da parte di un soggetto o di un gruppo di soggetti (accountors) che subiscono le conseguenze dirette – positive (premi) o negative (sanzioni) – delle loro scelte e azioni a seconda che i risultati desiderati siano raggiunti o disattesi.

Differenza

- **Approccio di accountability amministrativa:**

la rendicontazione sociale è imposta centralmente e in modo uniforme a tutti gli istituti secondo schemi rigidamente prestabiliti a fini di controllo e comparabilità

- **Approccio di accountability cooperativa:**

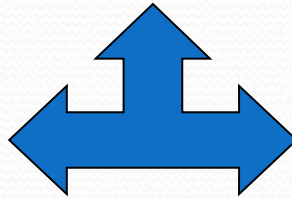
la rendicontazione sociale recupera una fondamentale dimensione di condivisione, caratterizzandosi come un **processo volontario** che nasce dalla consapevolezza del dovere di render conto ai portatori di interessi (stakeholder) circa l'uso che viene fatto dell'autonomia scolastica.

“Accountability Cooperativa” nella scuola

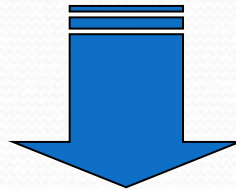
- Il Bilancio sociale tenta di comunicare agli interlocutori sociali la coerenza di fondo tra missione e risorse, esplicitando il processo di **costruzione di consenso** sulle scelte ed i progetti d’investimento della scuola, in modo coerente con gli attori della governance territoriale.
- Il **Bilancio sociale** non è semplicemente un documento, ma è un **sistema di governance territoriale** attraverso il quale **tutto il personale compie un atto di assunzione di responsabilità e di dialogo** con gli i portatori di interessi.

APPROCCIO STRATEGICO DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE

- Sviluppare maggiormente la **capacità di ascolto attivo** verso gli stakeholder



- **Rafforzare le azioni di comunicazioni** interne ed esterne



- **Soddisfazione degli utenti**
(Customer Satisfaction)

Rendicontare

in modo esaustivo e comprensibile

- Le Istituzioni Scolastiche devono **integrare il sistema informativo** con strumenti di rendicontazione sociale
- Promuovere, diffondere e sviluppare un orientamento teso a **rendere accessibile, trasparente e valutabile il loro operato** da parte degli stakeholder

RADICARSI NELLA DIMENSIONE COMUNITARIA E NELLE SUE RETI SOCIALI

La SCUOLA

produce valore sociale aggiunto



**intesse nuove relazioni
con gli stakeholders della comunità**



Realizza la sua MISSION

Render conto delle scelte e dei risultati come atto volontario di responsabilità sociale

Il concetto di **performance** posto al centro della rendicontazione sociale della scuola può fare riferimento ai **risultati raggiunti** dalla scuola sotto il profilo educativo, economico e sociale rispetto alla missione istituzionale e agli obiettivi strategici dichiarati.

- La **rendicontazione sociale** riflette una certa **filosofia di responsabilizzazione** in ordine a *chi, di che cosa* ed *in che modo* la scuola deve rispondere del proprio operato.
- Il **bilancio sociale** è un **processo volontario** che nasce dalla **consapevolezza del dovere di render conto** ai portatori di interesse (stakeholder) circa l'uso che viene fatto dell'autonomia.

BILANCIO SOCIALE

Attraverso il bilancio sociale, **l'istituzione scolastica realizza la sua *accountability***, il cui termine indica il **“dover rendere conto”** all'esterno ed in particolare al complesso degli ***stakeholder*** (interlocutori interni o esterni che hanno un interesse legittimo nelle attività di cui l'organizzazione è responsabile), in modo completo e trasparente, del proprio operato, in modo da verificare se gli obiettivi dichiarati siano stati raggiunti, o si renda necessario piuttosto, introdurre ulteriori interventi.

Naturalmente **per potere rendere conto occorre rendersi conto**, ed è proprio la **consapevolezza** il **valore aggiunto** della rendicontazione sociale.

L'**accountability** si pone **l'obiettivo di rendere conto ai portatori di interesse** delle scelte effettuate, azioni intraprese, risultati ottenuti (**output**) ed effetti prodotti (**outcome**).

QUINDI...

principali obiettivi del Bilancio Sociale:

- Fornire a tutti gli *stakeholder* un quadro complessivo della performance, aprendo un **processo interattivo di dialogo sociale**
- Fornire **informazioni utili sulla qualità del servizio scolastico** per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli *stakeholder*

In che modo rende conto la scuola?

- Spontaneità del **processo di rendicontazione (bottom-up)** attraverso meccanismi diretti di confronto con gli stakeholder.
- Il Bilancio sociale deve comunicare agli stakeholder la **coerenza di fondo tra missione e risorse organizzative**, **esplicitando** non solo gli obiettivi ed i progetti didattici, ma anche **i risultati effettivamente raggiunti** sul fronte dello sviluppo delle risorse umane, finanziarie, organizzative e di supporto sociale.

Rendicontazione Sociale delle Istituzioni Scolastiche

Publicazione, diffusione dei risultati raggiunti, **attraverso indicatori e dati comparabili**,

- sia in una dimensione di **trasparenza**
- sia in una dimensione di **condivisione e promozione al miglioramento** del servizio con la comunità di appartenenza.

Il Bilancio Sociale è uno strumento:

- **di riflessione e di autovalutazione interna** utilizzato per riconoscere, valorizzare e far emergere le buone pratiche intra-organizzative
- **di rendicontazione sociale e di pubblicizzazione esterna**, con il quale si dichiarano le attività svolte, i risultati ottenuti, i punti di forza, la propria identità e mission

**Grazie a tutti
e buon lavoro!**



Dr.ssa Di Paolo Anna Rita

Tel. 328 – 4113425

ardipaolo@libero.it