

Workshop
“Pianificazione organizzativa e bilancio sociale”
Riccione, 21 febbraio 2006

Il bilancio sociale per la scuola

Giovanni Stiz – SENECA srl
(seneca@senecanet.it)

SOMMARIO

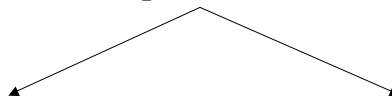
1. La nozione di *stakeholder*
2. *Accountability* e rendicontazione sociale
3. Il bilancio sociale
4. I modelli
5. Principi di redazione
6. Struttura e contenuti
7. Valenze e processo
8. Alcuni spunti sul bilancio sociale nella scuola



La nozione di *stakeholder*

Origine del termine

HOLDER:
portatore



SHARE:
capitale, azione,
partecipazione

STAKE:
interesse, scommessa

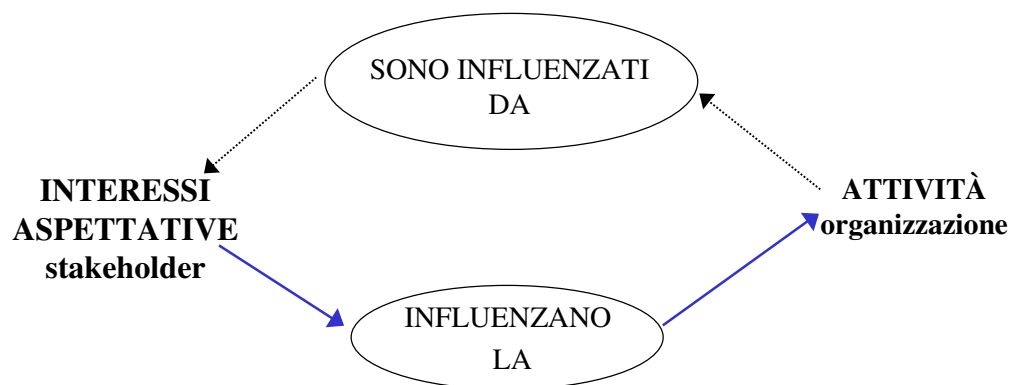
***Stakeholder* = portatore di interessi**

Definizione di stakeholder

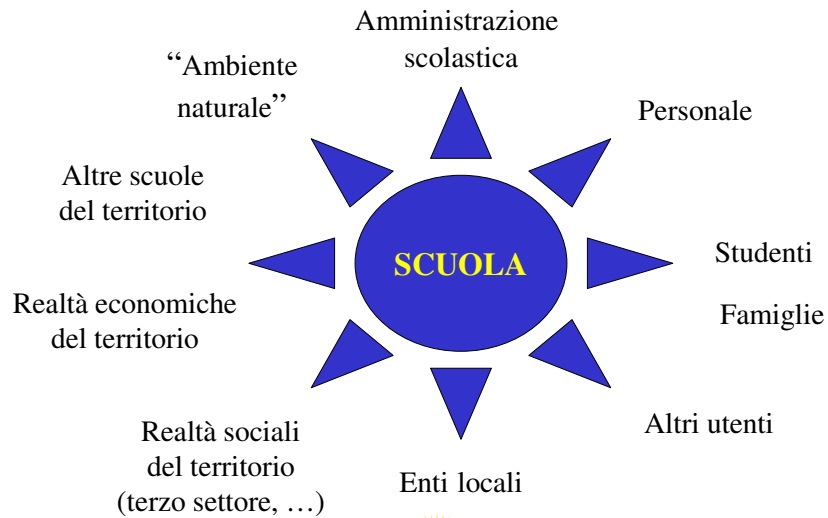
Sono i soggetti (individui, gruppi, organizzazioni)
i cui interessi sono a vario titolo coinvolti
dall'attività dell'organizzazione
a causa delle relazioni di scambio
che intrattengono con essa
o comunque a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi
delle transazioni effettuate dall'organizzazione,
che ricadono su di loro



Definizione di stakeholder



Alcuni stakeholder “tipici” di una scuola



Accountability e rendicontazione sociale

L'esigenza primaria: *accountability*

**Esigenza – dovere di rendere conto
da parte di coloro che hanno ruoli di responsabilità
nei confronti di coloro che portano interessi legittimi
rispetto al loro operato
(interesse sia diretto sia di natura indiretta
in ragione delle conseguenze subite)**

Negli ultimi anni:

- diffusione dell'importanza attribuita alla trasparenza e alla “resa del conto”
- ampliamento della nozione di *accountability*, in termini di: parti interessate (*stakeholder*) e dimensioni dell'operato oggetto della “resa del conto”



Il percorso di ampliamento dell'*accountability*

Imprese for profit

1. dimensione: economica per *stakeholder* azionisti
2. dimensione: economica per *stakeholder* aventi un rapporto economico con l'impresa (personale, ...)

Organizzazioni con finalità sociali

1. dimensione: economica per *stakeholder* interessati a tale dimensione
2. dimensione: sociale, nel senso di ‘rispetto degli impegni dichiarati’ – ‘perseguimento della propria mission’

3. dimensioni: economica, sociale ed ambientale verso tutti gli *stakeholder* che portano interessi legittimi



L'insufficienza degli strumenti di rendicontazione tradizionali

A fronte dell'evoluzione dell'*accountability*, emerge l'insufficienza del sistema di rendicontazione tradizionale, per lo più relativo solo agli aspetti economici, patrimoniali e finanziari e spesso di difficile comprensibilità per una parte degli *stakeholder*.

In particolare:

- per gli enti pubblici e le organizzazioni nonprofit non risultano oggetto di adeguata rendicontazione proprio gli aspetti connessi alle loro finalità istituzionali
- per le imprese for profit il sistema di rendicontazione non è adeguato ad un approccio "socialmente responsabile" (RSI).



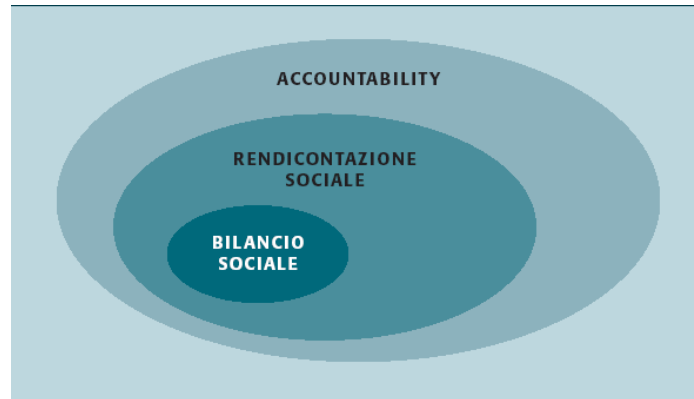
Lo sviluppo della rendicontazione sociale

Negli ultimi anni si sono sviluppati diversi strumenti di 'rendicontazione sociale', volti a fornire, in integrazione con il tradizionale bilancio di esercizio, risposte alle nuove esigenze di *accountability*.

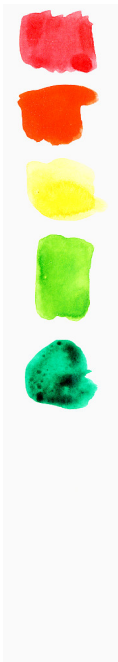
Il più diffuso è il bilancio sociale, che costituisce per molti versi un riferimento anche per altri strumenti.



Il rapporto tra *accountability*, rendicontazione e bilancio sociale



Da "Rendere conto ai cittadini" (2004), Cantieri



Il bilancio sociale

Caratteristiche essenziali del bilancio sociale

Il bilancio sociale è un documento autonomo, redatto con periodicità annuale, reso pubblico, che si propone di fornire una rendicontazione attendibile e completa sull'operato di un'organizzazione, con riferimento a tutti gli *stakeholder* e alle dimensioni economica, sociale ed ambientale.

La prospettiva è primariamente consuntiva, ma con esplicitazione anche di strategie, obiettivi e programmi futuri.

Le informazioni fornite dovrebbero essere in grado di soddisfare in modo chiaro e comprensibile le esigenze informative fondamentali degli *stakeholder*, mettendoli in grado di formarsi un giudizio motivato sul comportamento complessivo dell'organizzazione.



Gli elementi da considerare

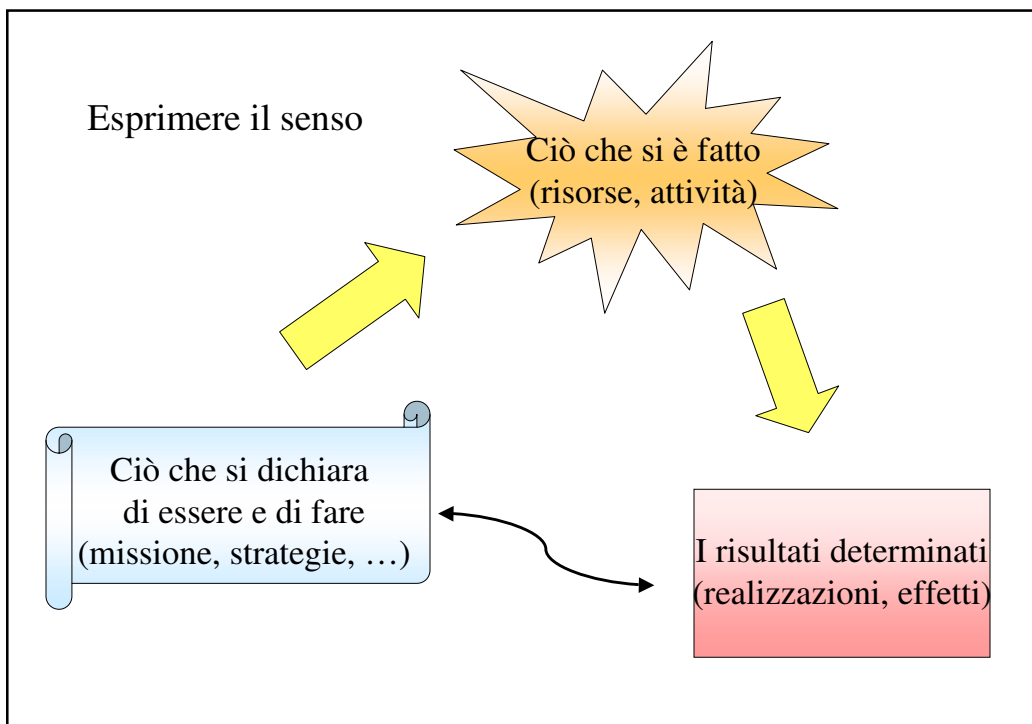
Dovrebbero essere considerati e, per quanto possibile, coordinati tra di loro un insieme di elementi:

- ciò che l'organizzazione dichiara di essere, di voler fare e di voler ottenere: finalità, valori, principi, obiettivi strategici, strategie, politiche, programmi
- le risorse (input) destinate ed utilizzate
- le attività che ha realizzato
- i risultati che ha ottenuto attraverso il suo agire, nel senso di realizzazioni prodotte (output)
- gli effetti determinati rispetto al "benessere" dei vari *stakeholder*



Per lo più difficili da misurare, per cui risulta problematico parlare di 'ricaduta o impatto sociale'





Il coinvolgimento degli *stakeholder*

Tutte le linee guida e la letteratura sono concordi nel ritenere il coinvolgimento degli *stakeholder* fattore costitutivo dei processi di rendicontazione sociale.

Ciò soprattutto al fine di:

- aumentare la capacità del documento di soddisfarne effettivamente le esigenze informative
- promuovere un dialogo che faciliti il miglioramento delle *performance* dell'organizzazione.

La volontarietà

In linea generale (ma con qualche eccezione) per gli strumenti di rendicontazione sociale non esistono:

- obblighi normativi di realizzazione
- metodologie e standard vincolanti.

Va però tenuto presente che la situazione è dinamica e da più parti si richiede l'introduzione di obblighi, per lo meno per particolari tipologie di organizzazioni.



I modelli

Modelli rivolti al settore pubblico

“La rendicontazione sociale nel settore pubblico” (2005),
Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale - GBS

Contenuti minimi e indicatori specifici per il settore

“Sector Supplement for Public Agencies” pilot version 1.0 (2005) di Sustainability Reporting Guidelines (GRI)

Contenuti minimi e indicatori specifici per il settore
(www.globalreporting.org)

“Rendere conto ai cittadini – il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche”(2004), Cantieri, Dipartimento della Funzione Pubblica

Presentazione quadro generale ed esperienze, proposta di metodologia operativa
(www.cantieripa.it)

Linee Guida nel 2006?



I principi di redazione (GRI, gennaio 2006)



I principi G3 - Sustainability Reporting Guidelines

I principi di rendicontazione descrivono i risultati che il bilancio sociale dovrebbe raggiungere e guidano le scelte nel corso del processo.

Sono divisi in 2 gruppi:

Principi che aiutano a determinare il **contenuto** del bilancio sociale

Principi che assicurano la **qualità delle informazioni e dei dati** del bilancio sociale



Principio base: Trasparenza

La trasparenza è un valore e un obiettivo che sottintende tutti gli aspetti della rendicontazione.

E' definita come la comunicazione completa e obiettiva di informazioni su questioni e indicatori richiesti dagli stakeholder per prendere delle decisioni, e sui processi, procedure e assunzioni utilizzate nella comunicazione di tali informazioni.



Principi su contenuto del bilancio

Inclusività

L'organizzazione dovrebbe identificare i suoi stakeholder e spiegare come ha considerato le questioni di loro interesse nel bilancio sociale.

Essa dovrebbe mettere in atto modalità appropriate di coinvolgimento (riguardanti le decisioni dell'organizzazione e/o la preparazione del report). Ciò è essenziale affinché il report sia in grado di soddisfare le esigenze informative degli *stakeholder* ed essere credibile.



Principi su contenuto del bilancio

Rilevanza

Il bilancio dovrebbe contenere quelle questioni e quegli indicatori che potrebbero avere un'influenza sostanziale sulle decisioni degli stakeholder che lo utilizzeranno.

Il bilancio sociale dovrebbe essere dedicato in prevalenza a illustrare e spiegare la performance dell'organizzazione rispetto alle questioni di maggior rilevanza per i suoi utilizzatori e a quelle rispetto alle quali l'organizzazione ha il maggior impatto in termini di sostenibilità.



Principi su contenuto del bilancio

Contesto di sostenibilità

La performance dell'organizzazione dovrebbe essere inquadrata in un contesto più ampio di tipo ecologico, sociale o di altra natura, laddove questo contesto aggiunga sufficiente significato alle informazioni divulgate.

L'organizzazione che rendiconta dovrebbe quindi cercare modalità per presentare la propria performance individuale in relazione alla più ampia sostenibilità sociale e ambientale.



Principi su contenuto del bilancio

Completezza

La copertura delle questioni e degli indicatori rilevanti e la definizione dei "confini" del report dovrebbero essere sufficienti a mettere gli stakeholder nelle condizioni di valutare la performance economica, sociale e ambientale dell'organizzazione nel periodo di riferimento per la rendicontazione.

L'organizzazione dovrebbe utilizzare un livello di dettaglio sufficiente a permettere il giudizio degli interlocutori. La completezza racchiude le questioni relative a: ambito di rendicontazione, confini della rendicontazione, periodo temporale di riferimento.



Principi su qualità delle informazioni

Equilibrio

Il bilancio sociale dovrebbe fornire una rappresentazione bilanciata e ragionevole della performance sociale e ambientale dell'organizzazione.

Sia l'insieme sia le informazioni su questioni specifiche dovrebbero presentare un quadro neutrale della performance dell'organizzazione, evitando la selezione od omissione di informazioni o modalità di presentazione che abbiano la ragionevole probabilità di influenzare la decisione o il giudizio del lettore. Il report dovrebbe includere sia risultati positivi sia negativi e distinguere chiaramente tra la presentazione di fatti e l'interpretazione degli stessi da parte dell'organizzazione che rendicontra.



Principi su qualità delle informazioni

Comparabilità

Le informazioni rendicontate dovrebbero essere raccolte e presentate con modalità che permettano agli stakeholder di analizzare i cambiamenti nel tempo della performance dell'organizzazione e di metterla in relazione a quella di altre organizzazioni.

La coerenza nella struttura del report, nella scelta dei dati e nelle modalità di calcolo insieme alla spiegazioni dei metodi e assunzioni utilizzati nella compilazione facilitano la comparabilità.



Principi su qualità delle informazioni

Accuratezza

Le informazioni dovrebbero essere accurate e sufficientemente dettagliate da permettere agli stakeholder che usano il report di prendere decisioni con un alto livello di certezza.

Il principio richiede un'attenta considerazione di:

- necessità decisionali degli utilizzatori
- differenti tipologie di informazioni e dati (qualitativi/quantitativi)
- differenti condizioni di raccolta delle informazioni.



Principi su qualità delle informazioni

Tempestività

L'informazione deve essere presentata in tempo e con regolarità, in modo che gli stakeholder che utilizzano il report siano in grado di prendere decisioni informate.

La tempestività garantisce l'utilità dell'informazione in quanto permette di integrarla nel processo decisionale.



Principi su qualità delle informazioni

Chiarezza

L'informazione dovrebbe essere resa disponibile con modalità che la rendano accessibile e comprensibile agli stakeholder.

L'organizzazione dovrebbe essere cosciente dei diversi bisogni e retroterra dei propri interlocutori e dovrebbe presentare le informazioni in modo tale da renderle rintracciabili senza particolare sforzo e comprensibili, trovando un equilibrio tra l'esigenza di non perdere informazioni importanti e quella di evitare dettagli eccessivi e non necessari.



Principi su qualità delle informazioni

Verificabilità

L'informazione e i processi utilizzati nella preparazione del bilancio dovrebbero essere registrati, analizzati e pubblicati con modalità che possano essere oggetto di revisione e verifica.

Gli stakeholder dovrebbero avere certezza che il report possa essere verificato per affidabilità dei contenuti e applicazione dei principi di rendicontazione. Anche il processo dovrebbe essere documentato così da poter ricostruire le decisioni principali. Informazioni e dati dovrebbero essere supportati da documentazione interna verificabile da terze parti, informazioni su performance non supportate da registrazioni interne o altre forme di prova non dovrebbero apparire nel bilancio sociale.





Struttura e contenuti (modello GBS settore pubblico)

La struttura fondamentale

1. Identità aziendale
2. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto
3. Relazione sociale

Identità aziendale

Scenario e contesto di riferimento	Caratteristiche della comunità di riferimento Ambiti operativi di intervento e relativa domanda Gamma dei servizi erogati / beni prodotti Eventuali vincoli impliciti ed espliciti
Sistema di governance e assetto organizzativo	Sistema di governance Composizione degli organi Organigramma Sistema delle relazioni
Principi e valori di riferimento, missione	Comprendenti anche codici etici, carte dei servizi, ecc.
Strategie e politiche	Strategie, politiche, progetti e programmi operativi, con indicazione delle categorie di stakeholder coinvolti



Relazione sociale

Specificazione delle aree di intervento e delle relative categorie di *stakeholder* interessate; inoltre, degli stakeholder significativi che non sono individuati sulla base delle aree di intervento. Ciò identifica le aree di rendicontazione

Per ogni area di rendicontazione descrizione qualitativa e quantitativa di:

- risorse impiegate (economico-finanziarie e reali)
- risultati raggiunti
- giudizio valutativo espresso dalle principali categorie di stakeholder.





Valenze e processo

Valenze 'superficiali'

- Immagine
- Fund raising
-

Ma attenzione!

Bilancio sociale per creare consenso?

La funzione di *accountability* non deve essere condizionata dall'obiettivo di "indurre negli *stakeholder* comportamenti favorevoli verso l'ente" (immagine, marketing, raccolta fondi, consenso, promozione politica)

~~"riteniamo il bilancio sociale uno strumento di promozione politica che, per il senso di oggettività che il termine stesso "bilancio" comunque comporta, è in grado di produrre risultati veramente notevoli in termini di creazione ed aggregazione del consenso"~~

Valenze 'profonde' e caratteristiche del processo

Le valenze più importanti del bilancio sociale sono connesse in modo determinante con le modalità del processo di realizzazione, in particolare con:

- la continuità e il continuo miglioramento
- l'integrazione con i sistemi di gestione e comunicazione dell'organizzazione
- il coinvolgimento degli *stakeholder*

Il processo: approccio orientato alla ‘redazione’

Motivazioni:

- rispondere ad un “obbligo”, a pressioni oppure
 - dotarsi di uno strumento di immagine
- con il minor impegno possibile e senza problematizzazioni.

Soluzione ideale: disponibilità di un modello predefinito che richieda solo la raccolta e l’inserimento dei dati

Il coinvolgimento degli *stakeholder* o è nullo o viene effettuato in modo “burocratico”.



Approccio orientato all’apprendimento - cambiamento

Motivazioni: far sì che il “rendere conto” all’esterno diventi anche un’occasione per “rendersi conto” all’interno, per apprendere, per riflettere sulla propria identità, per orientare il cambiamento.

Caratteristiche del processo:

- si pongono domande, si sollevano problemi in una prospettiva multidimensionale e multistakeholder
- si interrogano gli altri strumenti, senza accettare acriticamente le risposte fornite ed eventualmente stimolandone una modifica
- si verifica l’opportunità di dotarsi di altri strumenti
- si attivano e si arricchiscono le occasioni di dialogo con gli *stakeholder*.



Alcuni benefici conseguenti

- Si assume maggiore consapevolezza e condivisione sull'identità, che può portare alla definizione / aggiornamento della dichiarazione di missione
- Aumenta la capacità di dare coerenza tra impegni assunti ed operato
- Si "mette ordine": nelle riflessioni, nella documentazione, nei dati
- Si effettuano "scoperte": sull'organizzazione e sui suoi rapporti con l'esterno
- Si elabora una visione strategica del ruolo e dell'operato e lo si condivide sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione
- Migliora la capacità di capire i propri *stakeholder*
- Aumenta la fiducia e la reputazione



Il ciclo del bilancio sociale





Alcuni spunti sul bilancio sociale nella scuola

Elemento fondante: l'autonomia scolastica

In termini generali l'autonomia estende l'area di responsabilità di ogni istituto scolastico e rende così significativa l'esigenza di *accountability*.

In particolare, l'autonomia offre l'opportunità / comporta la necessità di:

- definire una mission specifica dell'istituto scolastico, caratterizzando il 'valore pubblico' che esso intende produrre
- connettersi al proprio territorio di riferimento, inserendosi in un sistema integrato di produzione di servizi alla persona con protagonisti e destinatari diversificati
- personalizzare (entro certi limiti) il sistema di *governance* / assetto organizzativo
- superare un atteggiamento autoreferenziale e stabilire relazioni ricche con gli *stakeholder*
- attivare un processo di apprendimento per tutti i soggetti coinvolti

La documentazione obbligatoria

Nella scuola esistono già una serie di documenti obbligatori (a cui si possono aggiungere quelli facoltativi, quali il Manuale Qualità) ricchi di informazioni, ma con scarsa connessione tra di loro e per lo più con prospettiva e utilizzo interno.

Complessivamente ne risulta una rappresentazione con carenze di comprensibilità, di unitarietà, di espressione dell'identità della scuola e del 'senso' del suo operare.



La documentazione obbligatoria

Strumento	Contenuto informativo	Destinatari	Limiti informativi
Piano dell'Offerta Formativa	Identità della scuola Valori Mission Strategie Scelte didattico pedagogiche Modello organizzativo Progettazione formativa annuale	Docenti Studenti Famiglie Organismi di gestione Pubblico	E' indicativo delle intenzioni e dei programmi ma non informa sui risultati precedenti. Non contiene informazioni sulle risorse economiche ed umane. E' fortemente orientato agli interlocutori interni.



Da: F. D'Anna "Autonomia scolastica e rendicontazione sociale"

La documentazione obbligatoria

Strumento	Contenuto informativo	Destinatari	Limiti informativi
Regolamento interno	Norme di comportamento della "popolazione interna"	Docenti Studenti Personale	Orientato agli interlocutori interni
Programma Annuale (preventivo)	Entrate e spese classificate per: •programmi e progetti (in accordo con POF) •Funzioni e servizi	Organismi di gestione Amministrazione Organismi di controllo	Significativo sotto il profilo delle poste generali. Non predisposto per contabilità analitica. Rivolto quasi esclusivamente ad interlocutori interni



Da: F. D'Anna "Autonomia scolastica e rendicontazione sociale"

La documentazione obbligatoria

Strumento	Contenuto informativo	Destinatari	Limiti informativi
Relazione del Dirigente sul Piano di Attività annuale	Obbiettivi perseguiti e risorse di Bilancio, articolate per progetti Risultati attesi Guida alla lettura del preventivo	Organismi di gestione Organismi di controllo	Rivolto quasi esclusivamente a interlocutori interni. Raramente i risultati attesi sono corredati da indicatori di performance. Spesso il nesso tra risorse e articolazione per progetti è nominale, riportando solo le etichette relative del POF.



Da: F. D'Anna "Autonomia scolastica e rendicontazione sociale"

La documentazione obbligatoria

Strumento	Contenuto informativo	Destinatari	Limiti informativi
Consuntivo	Entrate articolate per "natura", spese articolate per: <ul style="list-style-type: none"> •Programmi e progetti •Funzioni e servizi Risultati della gestione finanziaria	Organismi di gestione Organismi di controllo Amministrazione	Rivolto quasi esclusivamente a interlocutori interni. Prevalenza dell'informazione contabile. Assenti "istituzionalmente" parametri gestionali di efficienza ed efficacia della spesa (se vi sono è per scelta della scuola).



Da: F. D'Anna "Autonomia scolastica e rendicontazione sociale"

La documentazione obbligatoria

Strumento	Contenuto informativo	Destinatari	Limiti informativi
Relazione del Dirigente sul consuntivo	Risultati della gestione articolati per obiettivi e progetti Guida al rendiconto contabile	Organismi di gestione Organismi di controllo Amministrazione	Rivolto quasi esclusivamente a interlocutori interni Prevalenza dell'informazione contabile Spesso assenti le valutazioni di ricaduta sulla gestione successiva e sul POF



Da: F. D'Anna "Autonomia scolastica e rendicontazione sociale"

Il possibile ruolo del bilancio sociale

Rispetto alle esigenze prima individuate, il bilancio sociale può svolgere un ruolo significativo.

In quanto documento, che fornisce una rappresentazione sintetica, unitaria, chiara, rigorosa, completa rispetto alle principali questioni rilevanti, delle caratteristiche dell'istituto, del suo operato e delle linee di operatività futura

aiuta l'istituto a 'spiegarsi' e 'rendersi comprensibile' ai diversi interlocutori, interni ed esterni.

In quanto processo, stimola a riflettere sulla propria identità, a ricondurre ad una visione unitaria e fondata sul 'senso' i diversi elementi del proprio operare, a connettere i diversi strumenti esistenti, ad attivare/sviluppare relazioni dense con i propri *stakeholder* e a comprenderne meglio esigenze ed aspettative.