

Accountability e nuove “scoperte”

Accountability è una di quelle espressioni che minacciano, in alcuni momenti della storia e della *politica politicata*, di diventare delle *buzzwords*, ripetute costantemente fino a che il ronzio si sostituisce al loro significato, costituendosi in un nuovo vocabolario.

Nulla di male ovviamente, a giochi fatti.

La storia cambia non solo le strutture, ma anche le semantiche. E tutte hanno la loro costituzione, in parte convenzionale, quando il vocabolario si consolida.

Ma nelle fasi di transizione dei significati la cosa si presta a qualche pericolo. E qui siamo.

Accountability e responsabilità

Nella semantica anglosassone, il termine *accountability* declina una sottolineatura che nella comune traduzione italiana (*rendicontazione*), non è altrettanto evidente.

Ci si riferisce cioè ai risultati raggiunti in relazione alle strategie e alle missioni dichiarate, agli impegni assunti, alle risorse utilizzate.

Dunque, uno spettro ampio di applicazioni interconnesse, non riducibile a corrispondenze quantitative. O al “conto economico”

Il riferimento semantico forte è proprio il termine *responsabilità*.

Responso, risposta e dunque relazione con una *domanda*.

Accountability è dunque impegno che si esercita nel confronto tra offerta (di un prodotto, di un servizio, di una impresa) e domanda. Una ampiezza di riferimento che va oltre i puri dati quantitativi.

Al contrario svolge potenzialmente una funzione di “democrazia economica”, attenuando, o almeno tentando di attenuare, le asimmetrie informative tra offerta (che detiene il monopolio delle informazioni sui costi e le condizioni di produzione) e la domanda che si esercita o lo vorrebbe, sulle caratteristiche del prodotto, ma ignorandone più spesso *fisiologicamente* le condizioni di produzione e le possibili alternative.

Stiglitz, Spence, Akerlof vinsero il premio Nobel per l’economia (2001) proprio per i loro studi sulle asimmetrie informative sul mercato e sul loro effetto distorcente del mercato stesso.

In un famoso articolo Akerlof dimostrò proprio che in costanza di tali asimmetrie informative tra offerta e domanda, sul mercato così deformato “*vincono i bidoni (sic)*”, altro che la qualità.

Accountability e cultura di impresa

Alle origini della problematica della accountability è l’impresa, e ancora più concretamente la grande impresa industriale del modello “fordista”; il culmine evolutivo del modello è in parallelo alla organizzazione del welfare come “grande impresa sociale”.

Ovviamente tale dimensione è assai complessa.

La grande impresa industriale del modello fordista era guardata come segmento sociale.

Un insieme di risorse umane e materiali combinate secondo modelli organizzativi coinvolgenti grandi masse di lavoratori, e dunque di diritti, attese, interessi, speranze.

Un concentrato operativo che plasmava di sé la città/territorio e le sue più complesse dinamiche.

Con la sua propria “logica” organizzativa plasmata dalla dialettica del comando tra proprietà e lavoratori.

Esemplare più di ogni altra argomentazione la famosa frase di Henry Ford: “Voglio dare una automobile a ciascun americano... e del colore che preferisce, purché sia nero...”

Ma quel modello industriale era anche un complesso operativo che preleva risorse dall’ambiente e restituisce metaboliti.

Dunque, investe, anche per tale via un carattere di responsabilità e dunque esigenza connessa di accountability, rispetto all’intero contesto sociale.

Non è dunque casuale che in quel modello la problematica della accountability si declini in termini ampi: non un semplice “dare conto” dei risultati economici, ma del complesso delle responsabilità dell’impresa.

Tra le prime declinazioni del “principio” dell’accountability troviamo proprio la Social Accountability.

Una “rendicontazione” guidata da quella che fu chiamata *triple bottom line*. L’impresa rendiconta dei risultati economici, dei diritti sociali e civili declinati nella sua organizzazione, e del rapporto con l’ambiente.

E lo fa in riferimento alla “domanda”, in una progressione che va dai “portatori di interessi” (stakeholders) più o meno prossimali, ai “portatori di diritti” (vedi *triple bottom line*)

La Social Accountability ha anche una definizione dei protocolli riconosciuti internazionalmente (SA8000), pur rimanendo una scelta della impresa stessa e del suo modello di qualità, non un obbligo.

Ricordo *en passant* che la prima (una delle prime) imprese italiane a misurarsi con la problematica fu la Merloni di Fabriano. Non per caso una impresa che “plasmava di sé” un intero territorio. Ma nella storia della industria italiana si colloca, per tali problematiche, una esperienza di enorme valore e significato come quella di Adriano Olivetti.

La sua “filosofia” di accountability e responsabilità dell’impresa ricongiunge economia, sviluppo, ricerca scientifica, cultura, politica territoriale.

La richiamiamo spesso come un “santino” e dimentichiamo di analizzare il come e perché fu “liquidata” dalla cultura industriale dominante del Paese, ma anche dalla stessa “sinistra” che ne metteva in guardia per gli aspetti di “opportunismo del capitale”.

Esperienza diretta personale: da giovane comunista sindacalista ero appassionato lettore delle Edizioni Comunità, ma seguendo l’imperativo ideologico di “saperne una in più del padrone”.

Sia chiaro: la concezione e la pratica della accountability e della social accountability, non “superano” le contraddizioni e le ingiustizie strutturali del “modo di produzione”.

Hanno invece un ruolo più modesto ma significativo, contenuto proprio nelle affermazioni di Stiglitz, Spence e Akerlof sul contrasto alle asimmetrie informative tra domanda e offerta.

Si combattono (si possono combattere) in tal modo le deformazioni del mercato; e soprattutto si promuove la costruzione di una domanda “consapevole e informata” che è una delle condizioni essenziali della “democrazia di massa”, e oggi diremmo della “democrazia partecipata”.

Come ovvio vi è anche il rischio dell’uso strumentale ed opportunistico della Social Accountability. Farla vivere come una forma di “pubblicità sociale”. Ma sono i rischi di ogni dialettica.

Propongo l’excursus precedente anche per contestare alcune semplificazioni che binomiano accountability e derive neol

Oltre la dimensione di impresa.

Nella fase storica culturale della affermazione dei significati ampi della accountability, vi furono anche significative esperienze di sua declinazione (in particolare Social Accountability) nel settore Pubblico. Nel nostro Paese in particolare nel sistema degli Enti Locali.

Attraverso tali strumenti alcuni Enti Locali “davano conto” ai cittadini non solo del rispetto delle “dichiarazioni programmatiche” elaborate dal Governo locale, ma anche e soprattutto della qualità delle realizzazioni, del “valore sociale” creato e distribuito.

Una forma di accountability che essendo diretta a “prodotti” non stoccabili e non direttamente quantificabili in termini di valore economico e di prezzi, esploravano quella dimensione complessa ed ampia del significato cui si accennava all’inizio di queste note: qualche cosa di più e di più complesso della corrispondenza tra risultati e risorse economiche.

In generale la dimensione della Accountability qui ricostruita e in particolare della Social, pur quando si sia dotata di protocolli standard riconosciuti anche a livello internazionale, non afferisce a caratteri di “obbligatorietà”, anzi si qualifica proprio come scelta “autonoma e volontaria” della singola e specifica organizzazione/impresa.

Nel nostro Paese vi è solo un caso di “vincolo normativo” rispetto a una attività che si può ascrivere a tale dimensione della accountability, ed è il “Bilancio di Missione” previsto per le Fondazioni o comunque per i soggetti del “terzo settore”.

La grande novità recente è invece che, entro il settore pubblico, le attività di accountability collocate come tessera di completamento del Sistema Nazionale di Valutazione, diventano “obbligatorie” per le istituzioni scolastiche autonome. I soli *enti pubblici* per i quali sia previsto tale vincolo normativo.

Probabilmente è tale prospettiva che porta in primo piano la “questione” sia pure con le tante deformazioni di significato che concorrono al ronzio cui si accennava in apertura.

L'area del confronto politico-culturale-scientifico

A parte le ricostruzioni storiche (trovate materiale sul sito del Gruppo per il Bilancio Sociale GBS in <http://www.bilanciosociale.it/documenti.html>) mi interessa qui mettere in rilievo due questioni fondamentali.

La prima: l'ampiezza di significati e di declinazione della categoria della accountability non può essere dunque ridotta ad un meccanico rapporto circa “i risultati raggiunti”.

È vero che rispetto a tale ampiezza si sono affermate alcune “scuole di pensiero” di impronta riduzionista che “semplificano” l'impegno (e il significato) della accountability al “dare conto” di alcuni aspetti e caratteri parziali come se fossero rappresentativi della mission e delle strategie complessive di una organizzazione o di una “impresa” (intesa come impegno collettivo in una strategia verso un fine comune).

Per esempio, per stare alla scuola, declinare accountability in relazione praticamente esclusiva con i risultati delle rilevazioni standard dei livelli di apprendimento.

Appunto si tratta di declinazioni riduzioniste e funzionaliste: mission e strategie di una scuola e complesso dei risultati raggiunti rispetto ad esse (le responsabilità sociale della scuola) vanno ben oltre le rilevazioni standard.

Queste semmai sono utili come “indicatori” tra i tanti a cui riferirsi per descrivere le attività della scuola in rapporto a mission, programmi e specifico rapporto con il contesto sociale e operativo,

La seconda: combattere tale riduzionismo funzionalista è fondamentale sotto il profilo della critica culturale, politica e scientifica. Dirette cioè a recuperare l'ampiezza della semantica di “rendicontazione” e della complessità di tale impegno.

Che ha sempre la doppia faccia dell'azione sull'offerta (la traduzione delle strategie e l'uso appropriato delle risorse) e della comunicazione con la domanda nel tentativo (dialettico) di colmare e superare le asimmetrie informative che ne alterano il rapporto.

Alterazione che, nel caso di attività pubbliche, che dunque hanno i “diritti dei cittadini” come riferimento, significa sottrazione di elementi autentici di partecipazione e controllo sociale.

L'attenzione critica a versioni riduzioniste e funzionaliste del costrutto di accountability, è ancora più necessaria quando tale attività la si immagini trasferita in settori pubblici caratterizzati da “macrosistemi organizzativi” (altra dimensione rispetto al sistema degli enti locali territoriali).

La scuola appartiene ad uno di questi.

In tali contesti ogni organizzazione ha sempre “due” interlocutori. Il primo è “l'autorità di sistema” (l'Ente “emanatore” superiore. Nel nostro caso il MIUR). Il secondo è il cittadino cui è diretto il “prodotto finale” (mi scuso del termine) della operatività della scuola.

È del tutto evidente che le attività di accountability sono specificamente diversificate verso i due interlocutori.

Il primo interlocutore è *costitutivo dell'offerta*, rende disponibili le risorse (sia economiche che umane. E queste seconde sono nella scuola la risorsa fondamentale di cui “dar conto” proprio per il suo “valore economico” che proviene dalla fiscalità.)

Ma dal primo dipendono anche, e con margini di flessibilità significativi e vincolanti a determinare il grado di autonomia operativa, le definizioni strategiche generali.

Il secondo interlocutore che si connette direttamente con la operatività della scuola, di “quella”

scuola, definisce un ambito di “rendicontazione” direttamente legato alla corrispondenza tra quella operatività e la fruizione dei diritti di cittadinanza.

Per utilizzare il costrutto al quale sono già ricorso: è a questo livello che si opera in termini di colmatatura e superamento delle asimmetrie informative tra domanda e offerta. E dunque si promuove una emancipazione della domanda stessa e della partecipazione informata e consapevole. A questo livello quell’impegno critico culturale e politico diventa essenziale per impedire innanzi tutto che Accountability finisca per assumere il significato impropriamente ridotto al *lato dell’offerta*.

Accountability e rendicontazione

Nella traduzione italiana di accountability come “render conto, rendicontare” le essenziali notazioni semantiche dalle quali sono partite queste note, si smarriscono.

Nella nostra tradizione di significati il “render conto” è proprio legato agli aspetti quantitativi, “contabili” appunto.

Per le imprese, a parte le poche eccezioni tra quelle citate, si tratta del Bilancio Economico, in tutte le sue varianti. E ha come riferimento le norme contabili e il Codice Civile.

Se si applica alla Pubblica Amministrazione si tratta di conti economici di impostazione finanziaria e hanno come riferimento (“rispondono a...”) la catena gerarchica (l’algoritmo di comando) della Amministrazione stessa.

Si badi, non per “indifferenza” verso i risultati. Ma come logica interna al paradigma amministrativo: se lungo l’algoritmo di comando, ogni passo e livello viene adempiuto come da “manuale operativo” il risultato finale è (dovrebbe essere) automatico.

Il “meccanismo del bene pubblico” è descritto *top down*. Lo Stato sa quale è il bene del cittadino e... glielo dà.

Non a caso nella Pubblica Amministrazione (italiana) i processi di valutazione confinano (e spesso sconfinano) nella dimensione “disciplinare”. Se l’algoritmo non funziona è perché lungo la catena di comando qualcuno “non ha eseguito” il comando.

In un paradigma organizzativo con tali caratteristiche la “responsabilità” non è rispetto al “prodotto” e la sua corrispondenza con mission, progetti, risorse impegnate. Ma è “interna all’algoritmo”.

Questo è (ovviamente con forzature esemplificative) il paradigma amministrativo ereditato dalla nostra tradizione della Pubblica Amministrazione. Proprio di una amministrazione funzionale ad una attività *autorizzativa*, non direttamente “produttiva”.

Meglio: una amministrazione che produce “atti pubblici”, e non servizi ai diritti sociali.

Si tratta di una tradizione di lunga durata e di grande continuità storica: ci si provi a rintracciare nella storia della nostra Pubblica Amministrazione una “cesura costituzionale” che segni una reale discontinuità in termini di organizzazione, strutture, composizione professionale... Dal modello cavouriano in poi...

Tale continuità, legata alle funzioni dello “Stato autoritativo” (mi scuso per le semplificazioni storiche) è segnata da elementi critici in due direzioni.

La prima, in parallelo agli *aggiustamenti* (storici) legati alla espansione delle funzioni “produttive” dello Stato (intervento diretto nella economia e costruzione del welfare state) fu, almeno fino agli anni ’80 quella denominata “entismo”. (Si vedano le analisi di Massimo Severo Giannini e di Sabino Cassese).

Per ogni problema non iscrivibile nell’assetto tradizionale della Pubblica Amministrazione si creava un nuovo “Ente Pubblico” cui si affidava la esecuzione. Si realizzò così la famosa *giungla* del settore pubblico.

Si manteneva il “paradigma dominante” ma si adattavano e moltiplicavano i “soggetti”. (Come al solito il processo “reale” fu intrecciato a convenienze più o meno presentabili...)

La seconda direzione innestata dall'oscillazione del pendolo della storia (i processi reali della gestione del settore pubblico e del welfare) fu, con gli anni '90 del secolo scorso, il tentativo di superare e bonificare la giungla.

Lo si tentò ristrutturando gli apparati in direzione del decentramento amministrativo e della autonomia operativa (Vedi legge 59/97 "bassanini").

E con la riscrittura radicale delle competenze e titolarità legislative: Regionalizzazione del welfare (a parte la Previdenza) e revisione del Titolo V della Costituzione.

Come spesso accade nella Storia un processo tutt'altro che lineare, non solo per le contraddizioni materiali da affrontare, ma soprattutto per la coerenza e adeguatezza tra esse, la loro portata storica e la strumentazione interpretativa, tecnico scientifica disponibile e declinata. (Faccio sempre salva la necessità di commentare la stratificazione di interessi che occorreva ristrutturare drasticamente, e che si opponevano alla "cesura").

I prodotti di quel processo sono segnati dalla combinazione contraddittoria di "cambiamento" (spesso enunciato come tale) e di "permanenza" dei vecchi paradigmi (operativi nel processo materiale) che garantiscono la *riproduzione cooptata* di modelli, interpretazioni professionali, approcci culturali.

Gli esempi sono molteplici e non è questa la sede. Ne cito solo uno significativo: l'inquadramento dei Dirigenti Pubblici è dichiaratamente e normativamente unificante, al di là delle specificità "di prodotto" (vedi Dlgs 165/2001). Quale che sia il compito professionale e produttivo ogni dirigente pubblico ha il medesimo inquadramento (che sia un ministeriale, un direttore di azienda ospedaliera, un dirigente scolastico...).

Ma la cosa da sottolineare è che il "modello" di tale uniformità è costituito dai dirigenti della amministrazione ministeriale. Che però rappresentano la assoluta minoranza dei dirigenti pubblici. Quanto a dire, appunto, un paradigma (un modello) che imprigiona la realtà.

Accountability, Pubblica Amministrazione e scuola

La lunga digressione storica precedente per tentare di rispondere alla domanda cruciale: in cosa consista e verso chi sia esercitata l'attività di accountability nella pubblica amministrazione e come e perché se ne parli molto, oggi nella scuola.

Nella argomentazione proposta appare evidente un particolare "slittamento" del significato attribuito/attribuibile all'impegno alla accountability

1. Nei grandi apparati pubblici il *doppio riferimento* alla "autorità superiore" dalla quale provengono risorse e strategie generali, e al cittadino al quale è rivolta l'operatività finale, modifica radicalmente alcuni aspetti della cultura originaria della accountability: la volontarietà dell'impresa, e la ricostruzione tendenzialmente paritaria del rapporto domanda offerta. (Contro la asimmetria informativa)
In tali condizioni l'esercizio reale dell'impegno alla accountability è rapportato ai livelli di autonomia reale e specifica che regolano il rapporto tra l'autorità superiore e le unità operative in rapporto con la domanda.
Sia detto per inciso: non è questione che si ponga solo con apparati pubblici.
Si pensi ad una Banca di livello nazionale con una "ragione sociale" che determina l'identità e la strategia (fino ai caratteri degli arredi) e le filiali territorializzate e distribuite. Ciascuna di esse ha gradi di autonomia nel rapporto con i clienti, e dunque la "rendicontazione" avrà sempre due riferimenti.
2. Nella tradizione della Pubblica Amministrazione italiana, la rendicontazione ha il carattere già indicato. Ma soprattutto va rilevato che la cultura della accountability risulta estranea e scarsamente praticata. Il "dare conto" è sempre coniugato rispetto all'offerta. (Il *superiore* Ministero...)
Si aggiunga che la versione "algoritmica" del codice del Diritto Amministrativo non lascia spazio a veri e propri processi e protocolli di valutazione (si esplora solo il "disciplinare").
Dunque neppure di accountability

Con il processo di decentramento, autonomia, ristrutturazione delle titolarità tale tradizione si è progressivamente rivelata come una “carenza” di cultura del rapporto con la domanda. Processi di territorializzazione del welfare, autonomia delle istituzioni scolastiche, sono implicitamente processi di ristrutturazione del rapporto tra domanda e offerta e implicherebbero invece una declinazione specifica dell’impegno alla rendicontazione ai cittadini.

Ma si scontrano proprio con quella assenza di cultura e di esperienza e con tutte le istanze di conservazione del vecchio paradigma (vedi estrema difficoltà a costruire modelli e protocolli condivisi di valutazione).

3. Quando l’esigenza di rendicontazione in una mega struttura (vedi la scuola) il cui algoritmo di comando si rivela incapace di sostenere la razionalità decisoria di governo (complessità della struttura), diviene consapevolezza almeno di parte del decisore politico ed amministrativo, la parola dell’accountability comincia ad essere riproposta con frequenza e ronzio.

Ma ovviamente ciò non è sufficiente. Occorre tenere conto di due necessità: *la prima* è quella del superamento di una relativa incultura ed esperienza rispetto a tale impegno. Non è sufficiente il richiamo normativo, occorre creare cultura, ed *etica* della rendicontazione. *La seconda* necessità è presentata nel punto seguente

4. La rendicontazione vista dal lato dell’offerta (del decisore politico e amministrativo alla ricerca di elementi di sostegno alla razionalità decisoria) avrà sempre come riferimento quadri generali e predefiniti, repertori codificati, protocolli formalizzati e ripetibili, esigenze di raccolte dati confrontabili.

Il “sistema” appunto.

Ciò confina (sconfina...) da un lato con il “controllo” (che è altra cosa ma che fa invece parte della tradizione della Pubblica Amministrazione).

D’altro lato lascia inesplorato proprio il versante significativo della accountability che è il rapporto tra l’operatività specifica e finale offerta (di quella scuola...) con la domanda specifica (di quei cittadini, di quella comunità locale...).

Il significato pieno della accountability ha una dimensione idiografica, non o non solo nomotetica

Le argomentazioni riassunte nel precedente punto 4 sono il campo del necessario esercizio della critica politica, culturale, scientifica rispetto alle concezioni, alle letture, ai modelli, alle esperienze di accountability messe in campo dalle amministrazioni pubbliche.

Difficile negare che macroapparati organizzativi pubblici, come la scuola, le cui risorse provengono dalla fiscalità generale, e che hanno riferimento all’universo delle generazioni, non richiedano strumenti di valutazione di efficacia e efficienza e impegni di rendicontazione.

Si può sempre sostenere che accountability equivalga tout court, foucaultianamente, a controllo “dell’apparato” e dunque rigettarla in quanto tale.

Più probabile la necessità e l’impegno intellettuale e scientifico alla analisi critica di modelli, protocolli, culture messe in campo nella rendicontazione, in particolare e soprattutto quando essa divenga impegno “di sistema”, e dunque il rischio foucaultiano assuma consistenza.

La rendicontazione sociale e il Sistema Nazionale di Valutazione nella scuola

La Rendicontazione Sociale (*Social Accountability*) è una “filosofia”, una applicazione del costrutto di accountability, che si è cercato di esplorare nella prima parte di queste note.

La sua applicazione nella scuola è oggetto di un mio (antico) libretto che si può trovare qui nel sito <https://www.aspera-adastra.com/libri/> (De Anna, F. “La rendicontazione sociale nella scuola. Dal POF al Bilancio Sociale”, Franco Angeli, 2005)

Non a caso fu rielaborato nella fase crescente della autonomia scolastica. Sul medesimo argomento e con analogia sensibilità per il tema, altre due autorevoli pubblicazioni cui rimando.

Paletta, A. "Scuole responsabili dei risultati. Accountability e bilancio sociale", il Mulino, 2011
Previtali D. "Il bilancio sociale nella scuola. La risposta a sette domande chiave", Guerrini e Associati, 2010

Oggi la Rendicontazione Sociale viene proposta alle scuole come la tessera conclusiva del mosaico del Sistema Nazionale di Valutazione: la autovalutazione del Rapporto di Auto Valutazione, il miglioramento del Piano Di Miglioramento, la valutazione esterna da parte dei Nuclei Esterni di Valutazione, la *dichiarazione programmatica* del Piano Triennale della Offerta Formativa.

Ciascuna di queste tessere ha prodotto un modello, un protocollo, un insieme di schede e repertori che sono stati proposti alle scuole e, a parte la valutazione esterna, altrettanti strumenti codificati on line.

Ultima in ordine di tempo una piattaforma per la rendicontazione, nella quale sono travasati, in parte in automatico, i dati relativi ai modelli del RAV, del PTOF, del Piano di miglioramento. Ovviamente sono richieste e resi disponibili alle scuole spazi autonomi per ampliamenti e supplementi, selezioni di documentazione e narrazione, relativamente alla loro operatività del triennio.

Non è questa la sede per discutere i caratteri di quella piattaforma e la sua congruità con i "modelli" del Sistema Nazionale di Valutazione. Vi sono, come ovvio, numerosi spunti critici. Spero vi saranno occasioni per approfondimenti collettivi.

Credo sia però fin d'ora possibile e necessario mantenere viva l'attenzione su alcuni elementi che marcano permanentemente l'esperienza del Sistema Nazionale di Valutazione.

Ricordiamo sempre, come sia necessario che quest'ultimo venga considerato come "sistema in costruzione", in primis proprio da chi ne porta le responsabilità di sistema. Quindi lasciando aperta la dimensione della discussione, del confronto, della permanente correzione, e non chiudendo la materia alla dimensione dell'adempimento.

Vale ricordare che nelle esperienze internazionali la costruzione di un sistema nazionale di valutazione ha impegnato/impegna decenni di paziente applicazione.

Mi permetto alcune sottolineature, in tale approccio di partecipazione critica alla costruzione.

Valgono come indicazioni "di salvaguardia" di tale dimensione

1. Il modello del SNV è basato sul significato e ruolo fondamentale della autovalutazione da parte delle scuole.

Si veda l'intera normativa di riferimento. Sia qui sufficiente ricordare che il *modello* RAV è prodotto con variazioni e correzioni dal modello CIPP che costituisce un riferimento internazionale proprio per l'attività di autovalutazione.

2. La fase di avvio del Sistema, anche per creare le condizioni di applicazione generalizzata sull'universo delle organizzazioni scolastiche, è marcata da una contraddizione interna. Si adotta un *modello di "autovalutazione eterodeterminato"*.

Se tale contraddizione è inevitabile in fase di avvio per un sistema di istruzione come il nostro per il quale la "valutazione di sistema" è un inedito storico, occorre però che *in progress* si ponga attenta e clinica osservazione delle possibili derive che tale contraddizione innesca (opportunisti, adattamenti adempimentali, conformizzazioni di risposte...).

Ciò costa fatica e soprattutto impone agli autori un permanente atteggiamento di autocritica potenziale. (Più facile da chiedere a ricercatori scientifici, meno ad amministratori...)

3. Gli strumenti messi a punto per le diverse "tessere" del mosaico del SNV hanno tutti la inevitabile caratteristica di essere "segnati" dalla prevalenza dello sguardo "sistemico" diretto dalla esigenza di razionalità decisoria del protagonista dell'offerta di sistema (il decisore politico e amministrativo).

Si tratta cioè di "modelli" (ricostruzione approssimate della realtà ottenute eliminando variabili considerate ininfluenti: questo è un modello), segnati in termini funzionalistici a tale esigenza prioritaria

Con problematica difficoltà possono essere assunti come riferimenti per la declinazione decisoria a livello del "produttore finale".

Lo stesso rapporto RAV/Miglioramento è segnato da tale causalismo deterministico: si vedano i termini applicativi previsti sul ciclo di Deming scelto come “modello” per il Piano di Miglioramento. ⁽¹⁾

Tali caratteristiche lasciano aperto il campo alla necessità di superare quel determinismo, forse inevitabile per la fase di avvio alla costruzione, ma che mortifica l’ esplorazione della effettiva portata della autovalutazione come autonoma “propensione” al miglioramento della “propria” organizzazione rispetto alle “proprie” problematiche (mai incontrato, nel mio lavoro ispettivo sul territorio, anche nella valutazione esterna del SNV, due “scuole uguali”)

4. I caratteri e gli strumenti finora messi a punto e richiamati più sopra, sono particolarmente critici rispetto alla “tessera” della rendicontazione.

Non è sufficiente una amichevole “piattaforma” on line, per superare tale criticità, anche se, ovviamente apprezzabile strumento.

Ciò che rischia di essere occultato è proprio la necessità del doppio sguardo relativo al rapporto domanda offerta che è costitutivo della accountability.

Per quanto amichevole possa essere la piattaforma, ed aiutare nell’impegno della rendicontazione, *sic stantibus rebus* è assai improprio classificare quel livello di accountability come *sociale*.

L’interlocutore essenziale, dal lato della domanda è (ovviamente) assente.

La tessera della Rendicontazione Sociale, che dovrebbe dare senso compiuto all’intero sistema della Valutazione esplicitandone il valore verso i cittadini e la loro fruizione di un diritto fondamentale come l’istruzione, si completa in realtà con il Bilancio Sociale.

Come ricordo sempre la Rendicontazione Sociale è una “filosofia”, Il Bilancio Sociale è uno strumento che la interpreta.

È il *report*, che da consistenza materiale alla prima. Dunque, una comunicazione che si ripete e rinnova, diretta in modo selezionato e mirato verso “la domanda”.

Ma appartiene totalmente alla dimensione della autonomia dell’organizzazione e della etica della rendicontazione come scelta della interpretazione del valore pubblico della propria attività.

Il “superiore Ministero” può (deve) promuovere e facilitare.

Forse anche indicare le “quattro cose” *che non possono non esserci*.

Ma non può (deve) sostituirsi alla autonomia ed alla specifica responsabilità, definendo il “*come deve essere e cosa*” (grande tentazione deresponsabilizzante)

¹ Per più ampie considerazioni si vedano altri miei contributi “La costruzione del SNV e il pilota automatico” in <https://www.aspera-adastra.com/la-valutazione/la-costruzione-del-sistema-nazionale-di-valutazione-e-il-pilota-automatico/> e “Migliorare il Miglioramento” in <https://www.aspera-adastra.com/la-valutazione/migliorare-il-miglioramento/>