

## IL POTERE DELLE PAROLE

Reduce da un convegno della Associazione Nazionale Dirigenti Scolastici (ANDIS) sulla Rendicontazione sociale. Soddisfatto, per il confronto e la discussione, l'attenzione (pubblico incollato all'ascolto), la rilevanza della problematica. Da tale dibattito ho compreso però che vi sono elementi contingenti, rispetto agli impegni delle scuole, che hanno significato emblematico e sintomatico rispetto a questioni nodali. Vanno dunque oltre la contingenza e sollecitano l'attenzione di chi, come il sottoscritto ha affrontato il tema "Rendicontazione sociale e Bilancio Sociale" almeno da trent'anni e in settori diversi (nella scuola da un quindicennio).

Ho sempre sostenuto (per semplificare) che la "Rendicontazione sociale" rappresenta una "filosofia", e il Bilancio Sociale uno strumento (come tutti gli strumenti con molte versioni possibili) per "dare applicazione" a tale filosofia. In sintesi

La Rendicontazione Sociale è una «filosofia»: l'idea da cui muove è che 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 (rimuovere la asimmetria informativa) 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...). Per tali motivi non si tratta di adempimenti "obbligatorî", nè di strumenti "standardizzati", Qualche cosa di simile (Bilancio di missione) è prescritto (legge di Ciampi, riverito sia il suo nome) solo per le Fondazioni e per il Terzo settore.

In questi anni ho tentato di seguire anche l'evoluzione di quella "filosofia": è evidente che la rendicontazione sociale abbia connotati di impegno e strumenti di realizzazione diversi nel modello fordista (la fabbrica e la città come sottoinsieme sociale che coniuga valori economici, diritti sociali, cura ambientale) piuttosto che in una economia finanziarizzata o terziarizzata. Come, ovviamente, assume significati e strumenti diversi tra un settore pubblico centralizzato "algoritmizzato" o che, al contrario, declini il decentramento, il valore della sussidiarietà o della pluri titolarità nella erogazione dei servizi pubblici.

Oggi, per sintetizzare una analisi e ricostruzione storica qui impossibile ma nella quale ho tentato di cimentarmi nel convegno in questione, personalmente guardo alla Rendicontazione Sociale (ed alle diverse forme del Bilancio Sociale nella quale si interpreta) come ad uno strumento di "democrazia partecipativa" essenziale in una fase di disarticolazione e segmentazione della formazione sociale, di oppositività, fino alla schizofrenia personale, della rappresentazione degli interessi e dei valori, di disintermediazione della informazione e della comunicazione e della riduzione del confronto alla dimensione binaria dei "like". In questa fase che decostruisce la democrazia rappresentativa, diventa fondamentale lo sviluppo e la salvaguardia di tutti gli strumenti capaci di promuovere protagonismo sociale e esercizio di deliberazione dei cittadini sulla base di informazioni e conoscenze capaci di attenuare le "asimmetrie informative", che mortificano l'esercizio della deliberazione democratica.

Guardo perciò alla rendicontazione sociale e alla costruzione di Bilancio Sociale nelle scuole come ad una importante occasione (proprio per la "universalità" coinvolgente della scuola e per la sua distribuzione territoriale molecolare) di promozione e sviluppo della "democrazia partecipativa". Cercando di interpretare tale "filosofia" da molti anni (metà di anni '70 in Lombardia, si parlava di "Bilancio Sociale di Area" per tradurre tale filosofia nella strutturazione territoriale dei servizi di cui si stava sviluppando la competenza regionale) mi ha molto colpito, nel dibattito al convegno citato la preoccupazione "adempimentale" che animava molti Dirigenti Scolastici: tempi, scadenze, periodi da rendicontare, modelli da compilare... Nulla di più lontano da tale filosofia o meglio: l'ultima preoccupazione.

Ho capito, dalla discussione nel seminario, che stiamo assistendo ad uno slittamento semantico che si implementa probabilmente con “l’innovazione radicale” del divenire “obbligatoria” la rendicontazione sociale, come “tessera” conclusiva del mosaico del Sistema Nazionale di Valutazione (Autovalutazione, Miglioramento, Pianificazione Triennale dell’Offerta Formativa, più discosta Valutazione Esterna delle Istituzioni Scolastiche). La scuola sarebbe l’unico segmento del settore pubblico ad avere la rendicontazione sociale come impegno vincolante.

Lo slittamento semantico è costituito dal fatto che si opera una identificazione tra “Rendicontazione” e “Rendicontazione sociale”. Temo che l’equivoco sia sostenuto dall’uso indifferenziato del termine anglosassone di “Accountability”. La semantica del termine inglese contiene qualche cosa di più di quella della sua traduzione italiana di “rendicontazione”. Nella prima è sotteso il costrutto di “responsabilità”, che nella seconda richiede una specificazione ulteriore. Responsabilità... responso... a chi si fornisce risposta... a quale domanda, e a chi? Nel costrutto “rendicontazione sociale” è esplicito che il referente della responsabilità sia la “domanda dei cittadini”. Gli strumenti per tale rendicontazione (il Bilancio Sociale) sono destinati dunque alla società, ai cittadini, alla comunità locale di riferimento, per quantificare/qualificare, dare conto del valore che si è messo a loro disposizione tramite il lavoro della scuola e l’impegno efficace delle risorse pubbliche che da essi provengono (la fiscalità, in ultima analisi). E quella stessa “domanda” viene in tal modo coinvolta come soggetto che partecipa alla stessa programmazione della offerta di servizi (in questo caso al diritto all’istruzione). Deliberazione consapevole e informata.

Ma si può anche “rendicontare” altro: per esempio si rendicontano i risultati e le performances, indipendentemente dal loro contenuto di “valore aggiunto” per i cittadini, ma come corrispondenza tra gli obiettivi e risultati. In questo caso la “responsabilità” è quella rispetto al “decisore politico e amministrativo” che sta nella parte superiore dell’algoritmo di comando. Il MIUR in altre parole, Voglio essere chiaro: credo che l’esigenza di Rendicontare risultati e performances, al di là del formalismo degli strumenti contabili, ma recuperando il senso del rapporto tra risorse-obiettivi-risultati sia fondamentale (ed anche una debolezza storica e culturale della Pubblica Amministrazione nazionale da superare).

Naturalmente potremmo scrivere volumi sul definire strumenti appropriati alla bisogna. Ma qui mi interessa ribadire il principio di tale necessità che va oltre la “consolante e tradizionale” corrispondenza tra Entrate e Uscite e la conformità giuridica degli Atti. Questa è invece responsabilità “intrinseca” alla amministrazione del “bene pubblico”.

“Questa” rendicontazione ha vincoli temporali, di periodizzazione, di scadenze. E ha un “corredo di indicatori” assai ampio e il più dettagliato possibile. Inoltre, ha un principio fondamentale per il suo stesso significato: la comparabilità e dunque la necessaria “standardizzazione”. Per tali motivi il suo referente fondamentale è il “decisore politico e amministrativo”; naturalmente, in seconda battuta, il “produttore finale” del servizio pubblico utilizza la propria rendicontazione come feed back (uno dei...) utile alla sua programmazione e controllo.

Ma tutto ciò non può essere identificato con la “Rendicontazione Sociale”. Sarebbe come rendere insignificante l’attributo “sociale” che invece è qualificante. E con tale occultamento passare oltre alla “filosofia ricordata”, che ne dovrebbe stare alla base (e dare significato)

I parametri che sono propri dell’adempimento rendicontativo (scadenze, temporizzazioni, repertori standard...) perdono centralità e significatività nel caso della rendicontazione sociale che invece necessita di misurarsi con elementi di “identità”, di specificità di contesto sociale, di rapporti di ambito e di comunità locale e dei suoi presidi organizzativi e rappresentativi, di caratteristiche specifiche della organizzazione scolastica e della sua operatività.

Fondamentale diventa invece: 1) la selezione delle informazioni realmente e operativamente significative per il referente cui è necessario “rispondere” (i cittadini) 2) La cura e l’attenzione alle problematiche della “domanda”, che va coinvolta non solo come referente della rendicontazione, ma come potenziale partecipe della programmazione 3) la cura del “registro comunicativo” che consenta effettivamente la lettura da parte dei cittadini e dunque promuova informazione significativa per l’esercizio della deliberazione consapevole (democrazia partecipativa).

Ciò significa, ovviamente, selezionare le informazioni rispetto a quelle, più numerose, che corredano altri tipo di rendicontazione (risultati e performances) e, contemporaneamente rielaborare dati e informazioni “proprie”, connotative della “individualità” dell’offerta alla domanda sociale di riferimento, che superano la dimensione “nomotetica” dei repertori e degli standard della gestione amministrativa.

Credo (temo) che nella contraddizione segnalata da tale slittamento semantico operato sul termine “rendicontazione sociale” siano condensati alcuni elementi contraddittori che sono intrinseci al modello del Sistema Nazionale di Valutazione fin qui costruito e che sono legati al suo necessario carattere di “lavori in corso”. Un lavoro in corso d’opera di cui occorre apprezzare l’input che ha consentito di dare avvio ad una impresa (la valutazione di sistema) da sempre assente nel nostro sistema di istruzione. Ma che, proprio per il carattere di lavoro in progresso necessita di una cura particolare nell’osservare criticamente limiti, contraddizioni, errori (anche) che sono da ritenere “fisiologici” nella fase “nascente”.

Credo che nel “modello” RAV-PDM-PTOF e poi Rendicontazione sociale, vi sia un nucleo originario di contraddizioni di tale tipologia. In sintesi

- 1) Un modello di “autovalutazione eterodeterminata” (Contraddizione in termini). Inevitabile pedaggio di partenza: un modello fornito alle scuole, che garantisce la necessaria generalizzazione, ma sconta l’esiguità dell’investimento autonomo (e faticoso: ne conoscono bene l’impegno le scuole che in passato diedero vita, singole o in rete, a modelli e protocolli autonomi). Basterebbe una lettura analitica dei RAV in linea per comprendere i limiti della “propensione alla autovalutazione” da correggere criticamente “in progress”.
- 2) Un “modello” di partenza, che dovendo garantire standard e comparazione, ha una forte componente di “assiomatico funzionalismo strumentale” interno. L’esito della valutazione è il miglioramento (PDM). Il miglioramento ha quattro target definiti e sette processi sui quali esercitarsi. Per la verità si dovrebbe “valutare per decidere”. Una organizzazione, sulla base della sua valutazione ha almeno quattro campi di esercizio della propria strategia, soprattutto in connessione alle risorse definite e limitate: il mantenimento della qualità prodotta, l’innovazione di processo/prodotto, la promozione di attività di ricerca/sviluppo, e infine il miglioramento. Il “funzionalismo” del “modello” contempla solo quest’ultima.
- 3) Tale limite è evidente nella costruzione del PTOF che si configura come “dichiarazione programmatica” triennale, e che è densamente occupata proprio dal “Programma di Miglioramento”. Con connessioni esplicite con altri momenti come la valutazione dei Dirigenti.

I limiti di tale “funzionalismo” interno al modello sono messi in evidenza proprio dai caratteri dei PDM elaborati dalle scuole. Spesso si tratta di documenti che dichiarano consapevolezza, impegni, speranze di miglioramento, ma non hanno la caratteristica di “programmi e progetti” (Costruire un Progetto di miglioramento è compiuto non semplice e di non immediata competenza: non basta applicare lo schema di un ciclo di Deming... Vi sono moltissime scuole che hanno identificato progetti di miglioramento iperdimensionati e di scarsa connessione causale tra processi ed esiti). Ma tali limiti sono evidenziati anche dal fatto che strategie di intervento sulla organizzazione scolastica specifica che sarebbero più che necessari e legati alla specifica identità/cultura organizzativa, sono invece esclusi “dall’assioma” del modello RAV-PDM-PTOF. Un esempio per tutti, tratto proprio dalla lettura di tanti RAV: ci sono scuole nelle quali la specifica stratificazione per classi di età e anzianità di servizio dei docenti pone come rilevante e non differibile l’esigenza di strategie dirette a garantire la riproduzione, la trasmissione, la continuità delle competenze professionali tra le diverse componenti della stratificazione “in uscita prossima o in recente entrata”, Dunque strategie relative alla comunicazione interna alla organizzazione ed alla riproduzione della sua cultura specifica. Ma tale urgenza, a volte più evidente di altre esigenze “di miglioramento”, non trova luogo di definizione nell’algoritmo RAV-PDM, che in certo modo “sequestra” l’impegno “adempimentale”.

Temo il rischio che proprio tale fenomenologia contribuisca a far declinare dietro l’orizzonte la questione “Rendicontazione Sociale” e Bilancio Sociale”. Ma vi sarebbero da esplorare, ancora più

alla radice, le concezioni della autonomia scolastica che si interpretano entro tale slittamento semantico: le scuole autonome come “filiali” del Ministero, o come responsabili protagonisti della “sussidiarietà” in rapporto al contesto sociale di riferimento? O meglio ancora (l’ornitorinco) quale assennata combinazione dei due riferimenti. Naturalmente: spero di sbagliarmi.