



**PEGASO**

Università Telematica

D.M. 20 04 2006 G.U. n° 118 del 23 05 2006

**LEZIONE:  
“CONTROLLO DI GESTIONE”**

**PROF. GENNARO MANNA**

# Indice

1	PREMESSA -----	3
2	I SIGNIFICATI-----	5
3	IL BILANCIO SOCIALE -----	6
4	LO STRUMENTO CHE SI INTERFACCIA CON IL BILANCIO SOCIALE: IL PIANO DELL’OFFERTA FORMATIVA -----	8
5	L’OBBLIGO DELLA PROGRAMMAZIONE CONTROLLATA -----	10
6	IL CONTROLLO DI GESTIONE: CRONOPROGRAMMA, RESPONSABILITÀ E NORME. -----	11
7	CRITERI ED INDICATORI DELL’INTERA PROGETTUALITÀ -----	14
8	I PUNTI CRITICI DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE-DEFICIT DI INFORMAZIONE E TRASPARENZA -----	20
9	IL PROCESSO DI RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE-----	22
10	CONCLUSIONI -----	24



*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

# 1 Premessa

Il controllo di gestione è un sistema che può essere ben impostato solo se si rispettano determinate condizioni che potrebbero essere le seguenti:

- la stretta collaborazione, il continuo confronto, si potrebbe dire di più: il gioco di squadra tra gli addetti ai lavori (unità di controllo e referenti);
- la costituzione di un ufficio adeguato;
- la necessità di diffondere la cultura di una leadership diffusa (anche se ciò comporta coraggio. Spesso è più facile fare da se, perché si ha la presunzione di non sbagliare, ma nel frattempo gli altri elementi dell'organizzazione non crescono e si rischia di far crollare l'organizzazione. E' palese che operare è molto più semplice che controllare, ma non paga né "il capo" e né l'organizzazione);
- la diffusione della cultura dell'organizzazione, elemento fondamentale per chi vi appartiene e che né è responsabile anche della sua crescita;
- la diffusione del principio della rotazione e della interscambiabilità dei ruoli. Ciò produce due effetti positivi: far crescere l'organizzazione tutta ed evitare che l'organizzazione possa essere ricattata dal singolo. È chiaro che mettere il tutto in poche mani questo rischio si corre e se si dovesse verificare, l'organizzazione va incontro ad una quasi paralisi certa;

PEGASO  
Università Telematica

UNIVERSITÀ TELEMATICA PEGASO

- la condivisione, da parte di tutti e soprattutto dei vertici, della necessità di una diffusione della cultura del controllo con momenti di verifica; acquisire la cultura che il controllo non deve essere visto con il “dito puntato” per trovare il colpevole, ovvero chi ha sbagliato, ma invece, trovare insieme l’errore, affinché da esso si possa imparare come non ripeterlo per porre in essere la metodologia dell’”apprendere ad apprendere”, perché senza quest’ultima, non potrà realizzare la fase successiva:”apprendere per apprendere”.



## 2 I significati

***Auditing : attività di controllo,  
verifica e monitoraggio***

***Auditor: colui che svolge attività di  
revisione***

***Audit: verifica o ispezione  
(passaggio da ispettore fiscale a  
consulente costruttivo***

### 3 Il Bilancio sociale

Dall'analisi dei significati è subito evidente un altro aspetto da non trascurare, che comporta delle domande immediate: quale impatto ha la scuola sul bilancio sociale e in che modo?

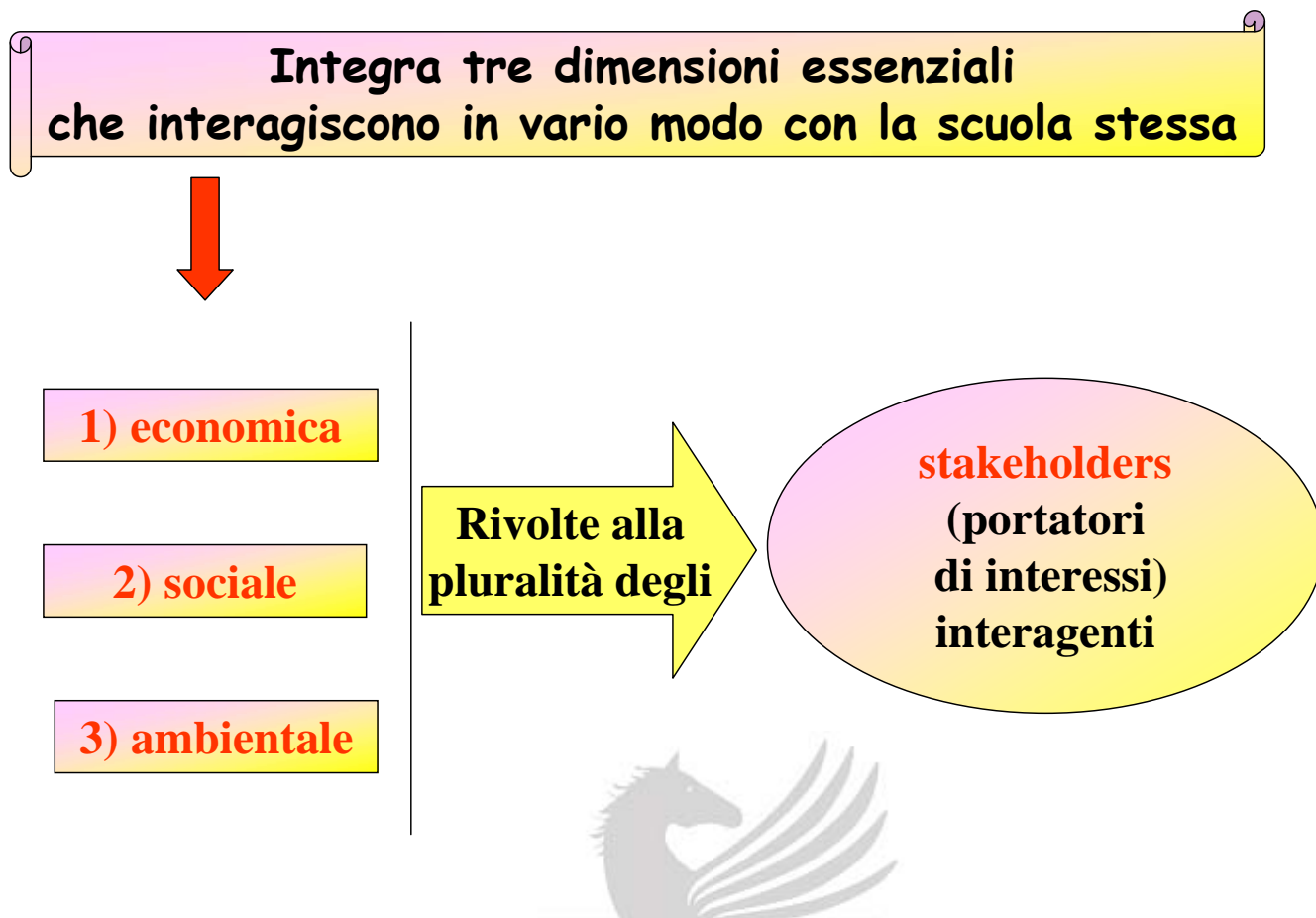
E' ovvio, che prima di poter rispondere è necessario vedere cosa tiene, in debita considerazione il bilancio sociale nella sua fase, prima programmatica e poi di consuntivazione. Ciò può essere descritto per amore di sintesi, con la lettura del seguente quadro sinottico:

## Bilancio sociale



Il Bilancio sociale, integra le seguenti dimensioni che interagiscono con la scuola stessa:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)



Il Bilancio Sociale sottende un “processo” di interscambio e di comunicazione che alimenta la stessa stesura dello “strumento” con gli interlocutori sia interni che esterni alla scuola che vengono interrogati ed ascoltati e ai quali è diretta l’informazione e la comunicazione. La definizione degli stakeholders e le forme di interlocuzione con essi sono elementi fondamentali sia del processo che della struttura dello strumento, che del suo format.

## 4 Lo strumento che si interfaccia con il bilancio sociale: il Piano dell'offerta formativa

Ma qual è lo strumento della scuola che permette di interloquire con i suoi portatori di interessi?

La domanda potrebbe essere scontata, ma solo se si è a conoscenza di quanto è previsto dall'art.3 del DPR 8/3/1999, n° 299 e successive modificazioni che si ritiene opportuno riportare e che recita:

Art. 3:Piano dell'offerta formativa

1. Ogni istituzione scolastica predispone, con la partecipazione di tutte le sue componenti, il Piano dell'offerta formativa. Il Piano è il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa ed organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia.

2. Il Piano dell'offerta formativa è coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi determinati a livello nazionale a norma dell'articolo 8 e riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale, tenendo conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa. Esso comprende e riconosce le diverse opzioni metodologiche, anche di gruppi minoritari, e valorizza le corrispondenti professionalità.

3. Il Piano dell'offerta formativa è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi generali per le attività della scuola e delle scelte generali di gestione e di amministrazione definiti dal consiglio di circolo o di istituto, tenuto conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni anche di fatto dei genitori e, per le scuole secondarie superiori, degli studenti. Il Piano è adottato dal consiglio di circolo o di istituto.

4. Ai fini di cui al comma 2 il dirigente scolastico attiva i necessari rapporti con gli Enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio.

5. Il Piano dell'offerta formativa è reso pubblico e consegnato agli alunni e alle famiglie all'atto dell'iscrizione.

Dalla lettura di questo articolo è evidente come l'utenza diretta, indiretta, l'ente locale e le varie forze sociali, formali ed informali entrano nelle decisioni di quella che è l'offerta formativa, che la scuola deve offrire, solo dopo aver potuto operare quello che potremmo definire lo "spoglio del territorio".

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*



La rendicontazione economico-finanziaria è parte fondamentale del Bilancio Sociale, ma è integrata e “riclassificata” mettendone in rilievo la ricaduta, la distribuzione, gli effetti prodotti verso gli stakeholders,

in termini di sostenibilità ambientale e sociale.

In effetti, la scuola si interroga, viene interrogata e risponde sulle sue responsabilità complessive economiche, sociali e ambientali, che d'altronde ha già dichiarato, rifacendoci al comma 5 dell'art. 3 sopra riportato che non prevede altro che il contratto formativo tra essa e la sua utenza.

Il contratto formativo come viene affermato dalla Carta dei servizi, è la “dichiarazione esplicita e partecipata, dell'operato della scuola”.

Il concetto di contratto sotto, il profilo giuridico implica che due parti contraenti abbiano la medesima potestà di decisione in ordine a fini concordemente assunti. In educazione una parità contrattuale non esiste, proprio perché, esistendo un soggetto educante ed un soggetto educando, per di più in età evolutiva, al primo sono affidate dalla legge e dalla famiglia compiti e responsabilità che non sono, e che non possono essere, del secondo.

In effetti esso è mutuato dall'educazione degli adulti.

Ma ciò non toglie che esso è l'elemento clou, il fattore attivo, il motore di tutta la macchina di quella scuola aperta e trasparente, partecipata a cui occorre dar vita.

Bisogna anche tener presente che solo scrivere serve a poco, è ben più importante innescare processi. Occorre educare gli alunni a..... farsi educare! Occorre educare i genitori a divenire effettivamente partecipi!

E' da evidenziare che la “carta dei servizi” della scuola, introdotta dal DPCM del 7/6/1995, non è certamente stata abrogata, ma soltanto traslata nella norma inerente al pof e precisamente al comma 3 dell'art.3.

## 5 L'obbligo della programmazione controllata

Da quanto si è potuto leggere precedentemente, presso ogni organizzazione, ma in questo caso in ogni Istituzione Scolastica, la prima attenzione è rivolta alla programmazione gestionale, che facendo riferimento al Controllo di Gestione- prende, tecnicamente, il nome di budget . In essa vengono formalizzati gli obiettivi gestionali e le risorse per tutte le attività e la medesima costituisce guida all'organizzazione per il loro perseguimento (gli obiettivi gestionali, infatti, definiscono le modalità operative in termini di servizi da erogare).

E' necessario perciò che la stessa sia conosciuta da tutti gli operatori dell'istituto, anche per rafforzare la motivazione del personale ed il senso di appartenenza all'istituzione, nonché l'instaurarsi del convincimento della necessità di passare da una "cultura dell'atto a quella del fatto" cioè da una attenzione all'azione, ad una attenzione rivolta ai risultati. Nel nostro caso non possono che essere, per gli aspetti:

didattico: l'allievo formato;

amministrativo- contabile e organizzativo: l'erogazione di un servizio di qualità, facendo attenzione ai bisogni dell'utenza interna ed esterna, alla celerità delle procedure, alla diminuzione dei tempi di attesa, etc.

Chiaramente, come è già stato riportato a proposito della fase progettuale, attraverso i quadri sinottici della fase della programmazione controllata, in altro scritto, il sistema di controllo non può che presupporre la messa a punto di procedure di programmazione gestionale adeguate e per quanto possibile omogenee e standardizzate. In merito a quest'ultimo aspetto presso le scuole, si dovrebbe creare un modello organizzativo, in particolar modo per l'ambito amministrativo-contabile-gestionale che è basato su principio dell'operare per "processi" (per la determinazione degli obiettivi gestionali e la definizione dei risultati è stato tenuto presente il D.Lgs. 286/99, art. 4). Fissate queste prime regole, si può, poi, passare alle ulteriori fasi del monitoraggio gestionale-reporting- e della valutazione dei risultati della gestione, fase quest'ultima finalizzata ad una eventuale revisione dei programmi mediante azioni correttive della attività gestionale da parte del Dirigente.

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

## 6 Il controllo di gestione: cronoprogramma, responsabilità e norme.

Il processo inerente al controllo di gestione non può che presupporre la conoscenza delle sequenze, delle responsabilità e delle norme di riferimento. Difatti dalla breve analisi che segue, è evidente come tutte le azioni poste in essere per raggiungere risultati soddisfacenti, hanno dato risposta a quanto prevede la norma per la gestione di una Pubblica Amministrazione ed in particolar modo il decreto legislativo 30/3/2001, n°165 e successive modificazioni, dalla Legge n. 94/1997 ed è disciplinato dal Titolo III del relativo D.L.vo di attuazione n. 279/1997:

### **a) la separazione dei compiti di direzione politica da quelli di direzione amministrativa.**

"Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico - amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ( e a tal fine emanano un'apposita direttiva annuale), ...e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti" (art. 4, D.L.vo n. 165/2001 e s.m.). Nel caso delle II.SS., non può che essere il momento del prevedere, da parte del Consiglio di Istituto, le linee guida e gli indirizzi per la predisposizione del Piano dell'offerta formativa, ovvero il vero ed unico progetto dell'Istituto che evidenzia le scelte educative e non rappresenta assolutamente la somma dei progetti e progettini (art. 3 DPR 275/99 e successive modificazioni). In proposito deve essere predisposto apposito verbale da parte del Consiglio di istituto, preferibilmente dopo la verifica e l'attuazione del programma annuale e quindi entro il 30 giugno di ogni anno.( art. 6 del Decreto 44/01 e s.m.).

### **b) il potere propositivo di obiettivi e programmi operativi dei dirigenti.**

In sede di predisposizione del programma annuale, è compito specifico del dirigente scolastico, ovviamente coadiuvato dal Direttore SGA, formulare proposte all'organo "di governo" ovvero: il consiglio di istituto, di obiettivi e programmi da perseguire, tenendo conto dei costi già sostenuti per lo svolgimento delle funzioni e dei servizi istituzionali e di quelli che si dovranno sostenere, evidenziando le priorità, dovendo fare i conti con le risorse che saranno assegnate, (art. 14, D. Leg.vo n.165/2001 e successive modificazioni, art. 17, L. n. 59/1997 e D. Leg.vo n. 286/1999, art. 4 bis, L. n. 468/78, art. 2 comma 7 del decreto 44/01 e successive modificazioni).

### **c) la titolarità di autonomi poteri di gestione dei dirigenti.**

Ai dirigenti sono stati attribuiti compiti di direzione, di gestione, di spesa, di organizzazione e di controllo, e sono riferite le responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei risultati. Per verificare l'efficiente svolgimento delle attività e dei servizi loro affidati, inoltre, "...i

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

dirigenti generali adottano misure organizzative idonee a consentire la rilevazione e l'analisi dei costi e dei rendimenti dell'attività amministrativa, della gestione e delle decisioni organizzative " (art. 18 D. Leg.vo n. 165/2001 e s.m., per i dirigenti scolastici si veda anche l'art. 25, nonché l'art. 2 comma 5- art. 7 comma 1 – art. 32 comma 1 del decreto 44/01 e successive modificazioni).

**d) il monitoraggio dei bilanci; la rilevazione e il controllo dei costi.**

"Al fine di realizzare il più efficace controllo dei bilanci, anche articolati per funzioni e per programmi, e la rilevazione dei costi...il Ministero del Tesoro...(oggi dell'Economia e delle Finanze)... provvede all'acquisizione delle informazioni sui flussi relativi a tutte le amministrazioni pubbliche" (art. 58 D. Leg.vo n. 165/2001 e successive modificazioni). "Le amministrazioni pubbliche individuano i singoli programmi di attività e trasmettono al MEF tutti gli elementi necessari alla rilevazione ed al controllo dei costi. A tale scopo, pertanto, ed "al fine di rappresentare i profili economici della spesa" (cioè i costi) il suddetto Ministero "definisce procedure interne e tecniche di rilevazione" (art. 59 D. Leg.vo n. 165/2001 e successive modificazioni). Nel caso delle II.SS. questa azione coincide con la trasmissione dei flussi e dei monitoraggi di spesa.

**e) un nuovo processo di bilancio pubblico che tiene conto del costo delle funzioni e dei servizi istituzionali.**

L'autorità politica formula le proprie proposte di allocazione annuale delle risorse in base alla valutazione dei costi sostenuti, dei rendimenti ottenuti e dei risultati conseguiti per le funzioni ed i servizi istituzionali svolti, scaturiti dal sistema informativo economico e statistico di supporto al proprio controllo interno di gestione. Questo aspetto spiega come bisogna essere oculati soprattutto nella predisposizione del POF, le cui previsioni, trovano la loro coerenza con quelle del programma annuale (art.2, comma 4 del decreto 44/01 e s.m.). Rispetto a questo punto, trova spiegazione del perché una relazione che viene posta come allegato integrante e fondamentale ad esso, sono evidenti tutte le spese sostenute nell'anno precedente, per poi prevedere quelle dell'anno successivo. Tutto ciò evidenzia la differenza tra il "vecchio bilancio" che aveva dei capitoli contenitori" e il nuovo sistema che avendo aggregati e schede di attività/progetto, rappresentano di per sé dei piccoli "centri di costo"

**f) un sistema di contabilità economica analitica unico per tutte le Amministrazioni Pubbliche.**

"Per migliorare l'impiego delle risorse e per rendere il bilancio pubblico (e in primo luogo quello dello Stato) coerente con le nuove esigenze dell'azione amministrativa - ormai orientata

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

verso l'efficienza nel percorso obiettivi, risorse, risultati - è stata espressamente prevista dalla Legge 3 aprile 1997, n. 94, una specifica delega al Governo per l'introduzione nel sistema contabile pubblico di una contabilità economica analitica per centri di costo. Tale delega è stata attuata con il D. Leg.vo 7 agosto 1997, n. 279 e s.m. che, al Titolo III, disciplina il nuovo sistema di contabilità economica delle pubbliche Amministrazioni ed i suoi elementi cardine ( piano dei conti, centri di costo, servizi erogati ), correlandone alcuni aspetti alla riforma del conto del patrimonio - rendiconto generale dello Stato, prevista nello stesso decreto.

Alla luce di quanto evidenziato precedentemente, il sistema unico di contabilità economica pone in correlazione le risorse impiegate, i risultati conseguiti e le connesse responsabilità gestionali della dirigenza. Il nuovo sistema contabile è caratterizzato, inoltre, dal confronto sistematico tra gli obiettivi prefissati ed i risultati raggiunti, e consente di verificare periodicamente, nel corso dell'esercizio, l'aderenza fra quanto previsto e l'effettivo andamento della gestione: esso, pertanto, si pone in via strumentale all'esercizio del controllo di gestione.

Quindi il sistema di contabilità analitica dei costi richiede:

l'introduzione di nuove procedure che consentano lo svolgimento del processo;

l'adeguamento dell'organizzazione per gestire i nuovi flussi di informazioni, e l'adozione di idonei strumenti di supporto per la misurazione e la rilevazione delle informazioni.

Per dare le gambe al nuovo sistema e evidenziando anche in questa sede il cosiddetto paradigma dell'"autocontrollo" o "controllo direzionale" che si caratterizza:

per l'affidamento degli obiettivi e delle risorse necessarie al dirigente, anziché per la prescrizione delle azioni da fare e quindi per una formalizzazione del triangolo obiettivi-responsabilità-risorse per ognuno dei decisori ai vari livelli;

per deleghe formali, anche per quanto riguarda l'autonomia di impegno ed utilizzo delle risorse finanziarie nei limiti posti dalle recenti innovazioni introdotte dalla Legislazione sul Bilancio dello Stato (legge 94/97; D. L.gs. 279/97;D.L.gs. 80/98) e con la promozione in tal senso di opportune modifiche al regolamento di contabilità, che in questi giorni è oggetto di discussione presso i dicasteri del MIUR e del MEF, non può che ritornare il principio del "gioco di squadra". Esso sarà sempre più forte quanto più sarà intensa la comunicazione tra i vari gruppi che formano l'organizzazione "Scuola".

## 7 Criteri ed indicatori dell'intera progettualità

Resta ora da vedere, rimanendo, ovviamente nell'ambito scolastico, la progettualità nel suo insieme, a quali criteri e indicatori dovrebbe rispondere:

Analisi degli indicatori di contesto.

Ciascuna attività viene proposta, tenendo conto delle risorse umane, logistiche ed economiche a disposizione della scuola, dopo un'attenta rilevazione e valutazione dei bisogni culturali e formativi degli allievi (schede di indagine al momento dell'iscrizione e in tempi successivi, esperienza pregressa dei docenti che, da diversi anni, operano nello stesso contesto per cui conoscono la tipologia abituale degli allievi e le esigenze, i condizionamenti e le risorse che connotano il territorio).

Rapporto costo/benefici

Ciascun gruppo di apprendimento, in ore extracurricolari, o meglio, di ampliamento ed arricchimento dell'offerta formativa, non dovrebbe essere inferiore a quindici unità (si dovrebbe prescindere, da tale rapporto solo in presenza di allievi diversamente abili o per isolati segmenti di attività con specifiche peculiarità come il recupero dei debiti formativi ed i tentativi di recupero di alunni in difficoltà).

Tale rapporto non va inteso, però, solo in termini meramente numerici, in quanto ciascuna attività "extracurricolare", come già si è detto, non si esaurisce nello spazio orario pomeridiano ma interagisce dialetticamente con il vissuto quotidiano del processo di insegnamento / apprendimento, traducendosi, come emerge dalle prove di verifica, in un miglioramento dell'autostima, della motivazione, al successo formativo in senso lato.

Valutazione dei progetti

Le varie attività sono continuamente monitorate onde valutarne i processi e saggiare in quale misura gli allievi conseguano le finalità e gli obiettivi cognitivi e comportamentali che ci si prefigge di perseguire.

LA VALUTAZIONE COMPLESSIVA DI CIASCUN PROGETTO.

La valutazione complessiva di ciascun progetto tiene conto di:

Indicatori di realizzazione:

Numero di alunni partecipanti

Rapporto numero alunni/ docenti impegnati

Durata dell'intervento e rapporto curriculare/extracurricolare (attraverso schede di rilevazione dati)

Indicatori di risultato:

acquisizione di tecniche

competenza operativa (attraverso l'analisi dei prodotti realizzati)

Indicatori di impatto:

Riduzione delle situazioni di difficoltà (attraverso l'osservazione diretta del docente del progetto e dei docenti di base)

Miglioramento degli esiti scolastici ( attraverso l'analisi dello scarto tra valutazione in ingresso e in uscita)

Indicatori di efficienza:

Quantità e qualità del gradimento dell'attività svolta (attraverso questionari o altre tecniche di indagini)

Quantità e qualità delle risorse impegnate

Difficoltà incontrate in itinere (attraverso l'esame dei punti di forza e di debolezza del progetto)

Indicatori di efficacia:

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

## *Controllo di gestione*

Incremento della valutazione (comparazione-valutazione prima e dopo)

Miglioramento del livello di apprendimento

Incremento dell'autostima (attraverso l'osservazione diretta del docente e attraverso il colloquio con l'allievo)

Incremento della frequenza scolastica (attraverso la comparazione dei dati relativi alla frequenza prima/dopo )

Sviluppo di un atteggiamento cooperativo con il gruppo

Miglioramento degli esiti formativi (attraverso le osservazioni sistematiche dei docenti).

9. Le fasi del controllo di gestione di una istituzione scolastica

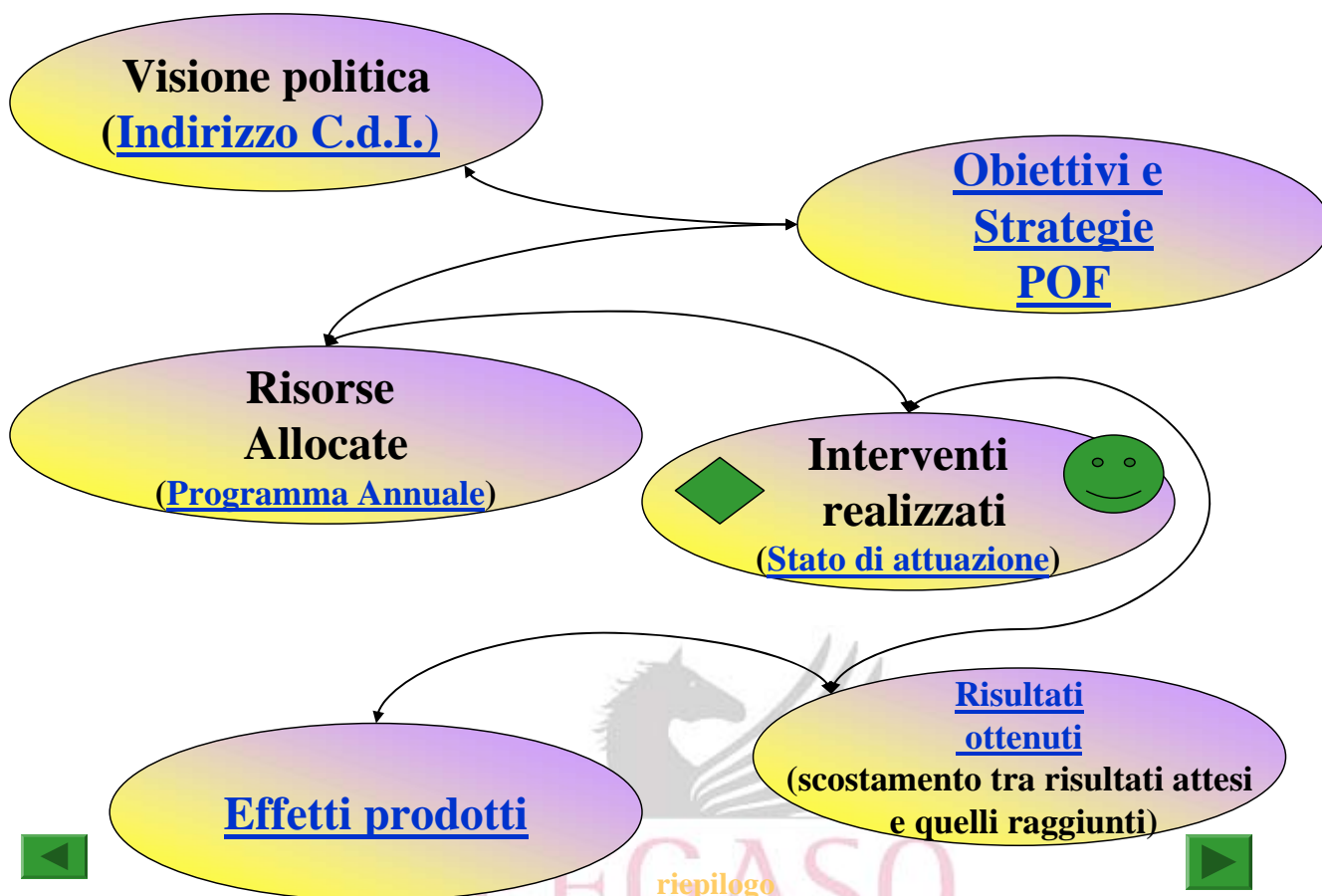
A questo punto necessita evidenziare le varie fasi che interessano il processo di rendicontazione, che appare molto chiaro dal seguente quadro sinottico, con l'indicazione dei vari strumenti che sono stati analizzati nei vari lavori prodotti per questo percorso formativo:



*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*



# Processo di rendicontazione



Uno schema di riepilogo di tutto il processo esplicitato, potrebbe essere il seguente:

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

<b>Strumenti</b>	<b>Contenuto informativo</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Limiti informativi</b>
<b>Piano dell'Offerta Formativa</b>	<b>Identità della scuola Valori Mission Strategie Scelte didattico pedagogiche Modello organizzativo Progettazione formativa annuale</b>	<b>Docenti Studenti Famiglie Organismi di gestione Pubblico</b>	<b>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</b>
<b>Regolamento interno</b>	<b>Norme di comportamento della "popolazione interna"</b>	<b>Docenti Studenti Personale</b>	<b>Orientato agli interlocutori interni</b>
<b>Programma Annuale (preventivo)</b>	<b>Entrate e spese classificate per: _ programmi e progetti (in accordo con POF) _ Funzioni e servizi</b>	<b>Organismi di gestione Amministrazione Organismi di controllo</b>	<b>Significativo sotto il profilo delle poste generali Non predisposto per contabilità analitica Rivolto quasi esclusivamente ad interlocutori interni</b>
<b>Relazione del Dirigente sul Piano di Attività annuale</b>	<b>Obiettivi perseguiti e risorse di Bilancio, articolate per progetti Risultati attesi Guida alla lettura del preventivo</b>	<b>Organismi di gestione Organismi di controllo</b>	<b>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 semplicemente le etichette</b>

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

			relative del POF
<b>Consuntivo</b>	<b>Entrate articolate per “natura”, spese articolate per _ Programmi e progetti _ Funzioni e servizi Risultati della gestione finanziaria</b>	<b>Organismi di gestione Organismi di controllo Amministrazione</b>	<b>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)</b>
<b>Relazione del Dirigente sul consuntivo</b>	<b>Risultati della gestione articolati per obiettivi e progetti Guida al rendiconto contabile</b>	<b>Organismi di gestione Organismi di controllo Amministrazione</b>	<b>Rivolto quasi esclusivamente a interlocutori interni Prevalenza dell’informazione contabile (Spesso assenti le valutazioni di ricaduta sulla gestione successiva al POF)</b>

## 8 I Punti critici della rendicontazione sociale- deficit di informazione e trasparenza

Deficit di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni che non consente ai cittadini di valutarne le prestazioni rispetto alla missione fondamentale. Tale deficit è per giunta supportato dalla norma (si veda l'art.1, comma 4 del DPR 286/991).

deficit di misurazione dei risultati

Deficit di misurazione dei risultati, in generale limitata più alla rilevazione contabile che non alla valutazione delle politiche realizzate e dei loro effetti

Sociali (si pensi ad esempio ad monitoraggio approfondito del successo formativo raggiunto)

---

<sup>1</sup> Art. 1.

*Principi generali del controllo interno*

**4. Il presente decreto non si applica alla valutazione dell'attività didattica e di ricerca dei professori e ricercatori delle università, all'attività didattica del personale della scuola, all'attività di ricerca dei ricercatori e tecnologi degli enti di ricerca.**

**PEGASO**  
Università Telematica  
UNIVERSITÀ TELEMATICA

## *Controllo di gestione*

### - deficit di informazione

Deficit di comunicazione che non consente di organizzare un flusso di informazioni fruibili e significative verso gli interlocutori sociali, sagomato

secondo le diverse specificità degli interessi che rappresentano ed esprimono (spesso nelle Istituzioni scolastiche mancano le sezioni dell'URP – Ufficio relazioni con il pubblico)

### -deficit di fiducia degli utenti

Deficit di legittimazione e di fiducia da parte dei cittadini e delle imprese verso le amministrazioni pubbliche spesso genericamente accomunate nella categoria dell'inefficienza



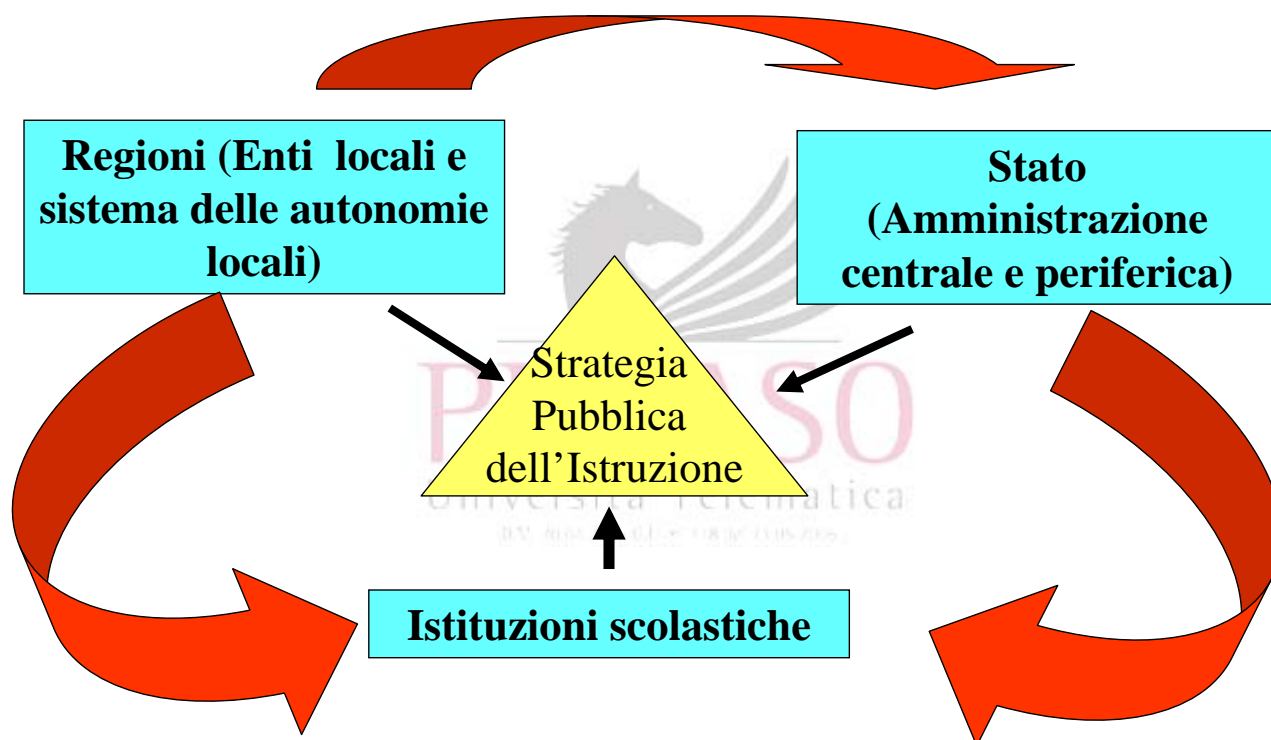
*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

## 9 Il processo di riforma della Pubblica Amministrazione

Il processo di riforma della P.A. avrebbe dovuto trovare l'affermazione del principio di sussidiarietà che sposta l'orientamento della produzione di servizi pubblici e alla persona dal tradizionale "primato dell'offerta" (lo Stato o l'Ente sovraordinato che sa quale è il bene dei cittadini e lo "fornisce), all'attenzione e al ruolo programmatico della "domanda sociale".

Pertanto potremmo definire per il sistema istruzione un modello di governance, riassunto nel seguente schema:

### Modello di governance del sistema di istruzione



#### Modello di governance del sistema di istruzione

L'equilibrio del sistema di governance, oggettivamente sbilanciato dalla "debolezza" dell'interlocutore costituito dalle istituzioni scolastiche autonome, può essere dinamicamente ripristinato e sviluppato a tre possibili condizioni, che di seguito si riportano:

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

## *Controllo di gestione*

Il rapporto pieno dell'autonomia scolastica con i cittadini di riferimento (al di là delle classi di età: i cittadini, non gli studenti o i genitori...), che rappresenta la ragione di fondo della Rendicontazione Sociale estesa al mondo della scuola.

Revisione (attesa da oltre 30 anni) del sistema di governance interno alla scuola stessa (Sistema degli Organi Collegiali versus ruolo del Dirigente scolastico), e reperimento di forme di rappresentanza dell'Autonomia scolastica in quanto tale. Su questo versante sono già state avanzate proposte che recuperano il modello della CRUI (la Conferenza dei Rettori Universitari) o una rappresentanza simile a quella dell'ANCI (Associazione dei Comuni).

sviluppare Bilanci Sociali di Area (o se si vuole recuperare una tradizionale dizione, dei POF Territoriali), che riorganizzino al meglio l'interlocuzione con il sistema delle autonomie locali sovraordinate (grandi Comuni, Province e Regioni).



*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*

## 10 Conclusioni

Tutto quanto evidenziato sarà possibile solo, a parere di chi scrive, se la scuola dismetterà il suo abito di un'organizzazione a "legame debole". Difatti, essa viene valutata solo con la logica dei numeri e non di quella della vera ricaduta formativa che fornisce agli studenti, o meglio a quello che qualcuno ha definito "il capitale invisibile", ovvero: i giovani ai quali dovremo affidare, in un futuro non lontano, la classe dirigente di questo nostro Paese.



*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)*