



# Il programma annuale degli Istituti

Treviglio 5 dicembre 2016

Bergamo 6 dicembre 2016

Consulenza tecnica della DSGA Anna Fanizzi, che si ringrazia

## Come tenersi collegati

- **SPORTELLO GENITORI PER GENITORI**  
c/o UST Bergamo via Pradello,12  
**Sabato mattina dalle 9,30 alle 11,30**  
Tel. 035/284.117 /19  
[sportellogenitori@istruzione.bergamo.it](mailto:sportellogenitori@istruzione.bergamo.it)



- **IL SITO** [www.caos.bg.it](http://www.caos.bg.it)



## **Dal BILANCIO DI PREVISIONE**

---



## **al PROGRAMMA ANNUALE**

**Decreto n° 44 – 2001:  
regolamenta la gestione amministrativo-  
contabile delle istituzioni scolastiche cui è stata  
attribuita personalità giuridica ed autonomia**

### **Fonti normative essenziali**

**DPR 275/1999** (Autonomia delle Istituzioni Scolastiche)

**Dlg.vo 165/2001** (Distinzione ruoli di indirizzo e controllo dalla gestione;  
competenze del Dirigente Scolastico)

**DL 44/2001** (Regolamento amministrativo-contabile)

**DM 21/2007** (Finanziamento tramite “capitoloni”)

**LEGGE 107/2015** (Cambia i ruoli nella scuola e la modalità di strutturazione del POF,  
con implicazioni sulle competenze)

Quello che continuiamo a chiamare ‘bilancio’ è in realtà un PROGRAMMA che deriva dall’autonomia scolastica: che cosa la scuola ritiene fondamentale per la crescita e per il successo formativo dei bambini e dei ragazzi, di tutti e di ciascuno? Che cosa scuola, famiglie, territorio e stato mettono in campo per “garantire il pieno sviluppo della persona”, questo risultato così alto? Quali risorse si impegnano? Su cosa e come?

Vedremo: cos’è il programma annuale, come viene costruito, chi lo fa, quali sono le sue caratteristiche, cosa prevede per il controllo, quali sono i nodi (che saranno segnati con un punto di domanda). Infine daremo uno sguardo al bilancio sociale, strumento che potrebbe riunire in sé tutte le fasi di autoanalisi e di verifica dei processi della scuola e dei suoi risultati che sono (sarebbero!) necessari per un buon PTOF, un buon programma, una buona rendicontazione



## D.l. 44 del 2001

---

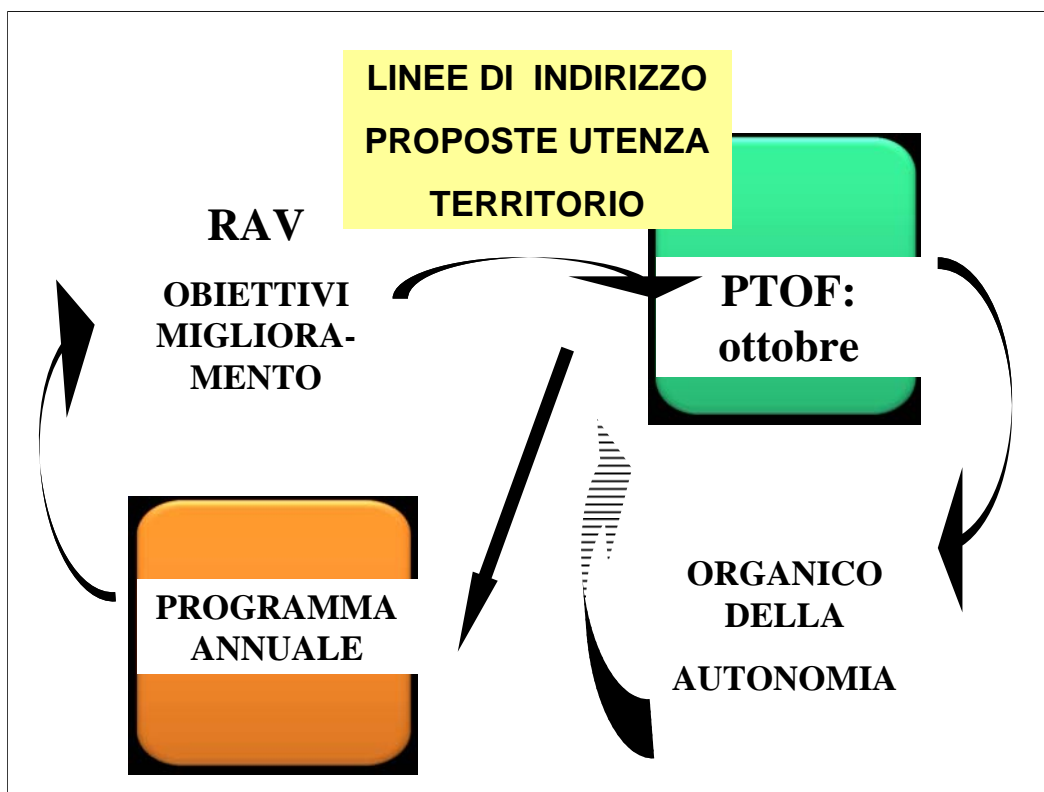
Distinzione tra indirizzo e controllo da un lato, e gestione dall'altro

- I Consigli di istituto **definiscono gli obiettivi e i programmi da attuare**
- I CDI **verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive** generali impartite;
- ai Dirigenti **spetta la gestione finanziaria e amministrativa**, che esercitano mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e di controllo.

Anche qui si cita la distinzione tra i ruoli di indirizzo e controllo (propri del consiglio di Istituto) ed il ruolo di gestione (in capo al Dirigente scolastico).

E' un rinforzo di ciò che è sancito dal D. Leg.vo 165/2001 (vedi slides sul ruolo del CDI)

Questa parte dovrà essere corretta o chiarita, perchè si hanno sovrapposizioni di competenze



Ti dico come fare, qual è il processo ideale - Processo circolare

Durante l'anno scorso la scuola ha analizzato se stessa e ha rendicontato la sua analisi, valutando anche con un voto da 1 a 7 i suoi risultati, producendo il RAV

Prima del RAV (Rapporto di autovalutazione) il processo di analisi e valutazione era auspicato e più o meno approfondito, ora è descritto dal Dirigente in un rapporto che dichiara caratteristiche, risultati formativi, rapporti con le famiglie e con il territorio,... i punti di forza, i punti critici, le priorità di miglioramento.

PUBBLICATO sul portale SCUOLA IN CHIARO E ACCESSIBILE. Il portale contiene per ciascun istituto una serie di dati e informazioni che vanno nella direzione della trasparenza.

Dopo l'analisi e la valutazione dell'istituto, **il dirigente** ha predisposto le linee di indirizzo per il PTOF triennale che riprendono anche gli obiettivi di miglioramento, tenendo conto delle proposte delle famiglie e del territorio. Il PTOF, redatto dai docenti, è stato approvato lo scorso anno dal CDI. Entro ottobre può essere rivisitato e modificato, con approvazione sempre del CDI.

Organico: Ogni istituto dichiarerà le risorse di organico aggiuntivo che servono per realizzare il PTOF. LIMITE: si sceglie tra chi è disponibile, non necessariamente ciò che serve ed è richiesto, quindi anche per questo il PTOF può essere rielaborato  
 Programma annuale: dichiara gli obiettivi del PTOF da perseguire durante l'anno, da realizzare con le risorse dichiarate; definisce l'attribuzione delle risorse ad attività e progetti coerenti con il PTOF; monitora a giugno come stanno andando le cose; relaziona con il consuntivo quali attività e progetti si sono svolti ma soprattutto se gli obiettivi sono stati raggiunti.

## Il Programma Annuale: 3 momenti

- **Dichiara** gli obiettivi del PTOF da perseguire durante l'anno, le risorse disponibili, l'attribuzione delle risorse ad attività e progetti coerenti con il PTOF (entro il 15 dic e fino al 14 febb)
- **Monitora** a giugno come stanno andando le cose
- **Verifica e relaziona** con il consuntivo quali attività e progetti si sono realmente svolti, se gli obiettivi sono stati raggiunti e con quale grado di efficacia (entro apr. anno successivo)

Calendario in sequenza per ogni programma annuale:

Sett.: inizio scuola avendo come riferimento il programma annuale dell'anno solare in corso, approvato l'anno precedente

Ott: revisione del PTOF (nuovi progetti, anche alla luce del monitoraggio intermedio svolto nel giugno precedente)

Fine novembre: registrazione delle ultime possibili variazioni di bilancio. (A dicembre si possono registrare solamente in via eccezionale entrate o spese impreviste ed imprevedibili)

**Entro il 15 dicembre FASE 1:** approvazione del programma annuale da parte del Consiglio di Istituto, riguardante il periodo gennaio-dicembre successivi. Gli istituti tendono a spostare la delibera a gennaio per un motivo che sembra logico: solo a fine dicembre è possibile una vera chiusura dei conti e quindi una certezza dell'avanzo di amministrazione da riportare e programmare.

14 febbraio: termine perentorio per l'approvazione del programma annuale

Entro il 30 aprile: consuntivo del programma dell'anno precedente

**Entro il 30 giugno FASE 2** (termine NON perentorio!) relazione di monitoraggio per fare il punto del programma. La data è importante perché arriva a fine anno scolastico e consente valutazioni su attività e progetti

Sett: nuovo inizio anno

Ott: revisione PTOF

Dic: nuovo programma annuale

**Entro il 30 Aprile FASE 3:** presentazione del conto consuntivo, documento fondamentale perché riporta entrate e spese per attività e progetti realizzati veramente (non solo ipotizzati). Va verificato quali obiettivi sono stati raggiunti, in quale percentuale, e i motivi delle differenze fra previsione e risultato effettivo (progetti non attivati, progetti ampliati, progetti modificati....rispetto al PTOF).



## 6 PRINCIPI

**TRASPARENZA**

**Chiarezza di esposizione**

**ANNUALITA'**

**Rinnovo dei fatti contabili ogni anno**

**INTEGRITA'**

**Importi per intero al lordo di eventuali oneri**

**UNIVERSALITA'**

**Non si compensano entrate con uscite**

**UNICITA'**

**Vanno registrate tutte le entrate/spese in un solo conto. Vietati conti paralleli**

**VERIDICITA'**

**Le poste in essere devono essere vere, reali, verificabili**

Il programma della scuola deve essere trasparente, facilmente comprensibile, così che possa essere chiaro da dove arrivano le risorse, come sono impiegate, infine se sono state efficaci rispetto agli obiettivi che ci si erano posti .

Veridicità: le entrate sono registrabili a bilancio solo dopo che sono state assegnate con certezza (ad esempio con una circolare del MIUR o con una delibera dell'amministrazione). Fino ad allora la risorsa non può essere considerata



## CRITERI

---

Efficienza

Efficacia

Economicità

---

Efficienza, capacità di impiegare le risorse in modo ottimale

Efficacia, capacità di raggiungere i risultati previsti, di dare risultati rispetto ad obiettivi attesi

Economicità. Capacità di scegliere tra possibilità simili la meno costosa (ma con attenzione all'efficienza e all'efficacia!) Ultimamente questo criterio spinge le scelte in molte scuole, quindi occorre prestare attenzione anche alla qualità e alla ricaduta delle proposte e dei progetti (non qualunque cosa purchè sia gratis)



## Tempo di riferimento disallineato

---



**L'esercizio finanziario  
inizia a gennaio  
e finisce a dicembre  
DIVERSAMENTE DALL'ANNO SCOLASTICO**



### Primo nodo

C'è una differenza temporale tra l'anno scolastico e l'anno finanziario. L'attività dell'anno scolastico viene gestita con le risorse relative a due anni finanziari diversi.

Oggi stiamo utilizzando le risorse del programma annuale 2016 e andremo a definire il programma annuale 2017 (finanziaria la seconda parte del PTOF attuale (gennaio-agosto) e la prima parte del nuovo PTOF (sett-dic)

Due facilitazioni: il PTOF è approvato entro ottobre ed è triennale e lo Stato entro quella data dichiara quante risorse saranno assegnate per il periodo gennaio-agosto dell'anno successivo.

L'assegnazione avviene con maggiore puntualità e certezza, seppure frazionata nell'anno.

Continueranno ad essere necessari modifiche e revisioni

## CARATTERISTICHE del Programma



- È **flessibile**. Verifica intermedia entro il 30 giugno. Modificabile sino al 30 novembre
- **Prevede il controllo** di gestione per misurare lo scarto tra previsione (risultati attesi) e realizzazione (risultati ottenuti)
- È **comparabile**: tutte le scuole utilizzano gli stessi modelli e mastri

Due forme di flessibilità consentono di armonizzare il programma finanziario annuale alle esigenze dell'attività didattica-educativa: la possibilità di variazioni e modifiche motivate fino a novembre e il momento di verifica vero e proprio che è previsto entro il 30 giugno sulle disponibilità finanziarie e sullo stato di attuazione dei progetti

Le forme di controllo sono possibili sempre, ma certamente lo sono nei momenti in cui il dirigente ha l'obbligo di relazionare sul bilancio, **rendicontando al CDI sulla situazione formativa, finanziaria, organizzativa, sullo stato di attuazione dei progetti**

Non facciamo scendere questa opportunità nella mera lettura delle cifre: chiediamo approfondimenti

Mastri= registri contabili



Abbiamo questi obiettivi  
Vogliamo fare queste cose

**Conversione in termini  
economico finanziari**

**Quali risorse ci servono?**

**Realizzazione  
pianificata**

In sintesi

“I fondi assegnati dallo Stato sono destinati a attività di istruzione, formazione, orientamento **come previste ed organizzate nel piano dell'offerta formativa**”

Il PTOF è punto di partenza: pianifica e progetta l'offerta formativa; il Programma annuale traduce in numeri il PTOF: definisce le risorse necessarie ed il loro impiego, così da consentire la migliore realizzazione.

Costruire un buon PTOF richiede che non sia un libro dei sogni ma una pianificazione coerente con gli obiettivi, i bisogni e le priorità, essenziale ma certa, capace di lavorare per i risultati che si intendono ottenere

**L'elaborazione dei progetti spetta all'organo tecnico, quindi ai docenti, secondo le linee di indirizzo predisposte dal Dirigente. L'approvazione è del CDI, cioè collegiale.** Attività e progetti vanno quantificati anche economicamente. Solo con la certezza delle risorse si può realizzare l'attività o il progetto

#### **BUONE PRASSI**

Per valorizzare la collegialità in termini di condivisione sempre più scuole aprono commissioni miste con i genitori

In qualche caso l'elaborazione del PTOF si fa anche territoriale così da coprire una serie di bisogni attraverso sinergie di rete

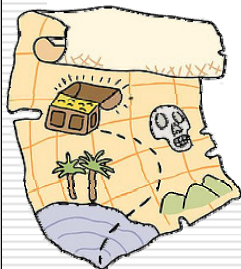
## Individuare le risorse



Risorse finanziarie derivanti da  
finanziamenti pubblici  
finanziamenti privati  
entrate proprie  
impiegati autonomamente,  
se non vincolati



**PDS**  
**Schoolbonus**  
**CONTRIBUTI**  
**FAMIGLIE**



Quali risorse abbiamo?  
Come troviamo le altre?



L'individuazione delle risorse è un passo importante.

Abbiamo le risorse? Tutte le attività e i progetti possono partire.

Non ci sono risorse sufficienti? O riaggiustiamo il tiro con una nuova progettazione, o ci diamo priorità, o cancelliamo progetti, o scegliamo la strada dell'economicità (gratuità), o troviamo altre risorse, o gli insegnanti lavorano comunque volontariamente, o chiediamo ai genitori....

Il Consiglio di Istituto, sentite le diverse proposte, è chiamato a decidere in coerenza con l'analisi della situazione, i risultati da raggiungere, le priorità identificate.

Si può aprire uno spazio di confronto approfondito sulla qualità della scuola e dei suoi progetti

MOF= fondo per il miglioramento dell'offerta formativa (entrate dallo Stato)

PDS= piano per il diritto allo studio (entrate dall'amministrazione locale)

Contributi delle famiglie: sono totalmente volontari ma sempre più indispensabili per dare continuità ai progetti. Anche gli IC si stanno attrezzando per chiederli alle loro famiglie

Il contributo è VOLONTARIO e non può essere imposto in alcun modo

Le famiglie devono essere informate della DETRAIBILITÀ fiscale del contributo, nella misura del 19%, perché rientrano nelle "erogazioni liberali a favore degli istituti scolastici di ogni ordine e grado, statali e paritari senza scopo di lucro appartenenti al sistema nazionale di istruzione, finalizzate all'innovazione tecnologica, all'edilizia scolastica e all'ampliamento dell'offerta formativa". Per poter detrarre fiscalmente i contributi occorre che ci sia una ricevuta che specifichi la causale del versamento (ad es: contributo per l'ampliamento dell'offerta formativa)

*Schoolbonus - La legge sulla Buona Scuola prevede che i contribuenti-persone fisiche, enti non commerciali, soggetti titolari di reddito di impresa- possano effettuare un'erogazione liberale in denaro in favore delle scuole del sistema nazionale di istruzione (statali e paritarie). Al contribuente spetta un credito d'imposta pari al 65 % per le erogazioni effettuate nel 2016 e 2017 e del 50% per quelle disposte nel 2018. L'importo massimo ammesso all'agevolazione fiscale è pari a 100 mila euro per ciascun periodo d'imposta. Il credito d'imposta è ripartito in tre quote annuali di pari importo.*

*I contribuenti scelgono liberamente la scuola da beneficiare e quest'ultima riceverà il 90 % dell'erogazione: poiché il restante 10 % confluirà in un fondo perequativo che sarà distribuito alle scuole che risultino destinatarie di erogazioni liberali in un ammontare inferiore alla media nazionale.*

*Per saperne di più vedi <http://www.schoolbonus.gov.it/>*

## LA MODULISTICA



**II PROGRAMMA ANNUALE è  
suddiviso in**

**MODELLI**



**SEZIONI**



**AGGREGATI**



**VOCI**

Modello A: programma annuale

Mod B: scheda illustrativa finanziaria di attività/progetti

Mod C: situazione amministrativa presunta

Mod D: utilizzo avanzo di amministrazione presunto

Mod E: riassunto per tipo di spesa

.....

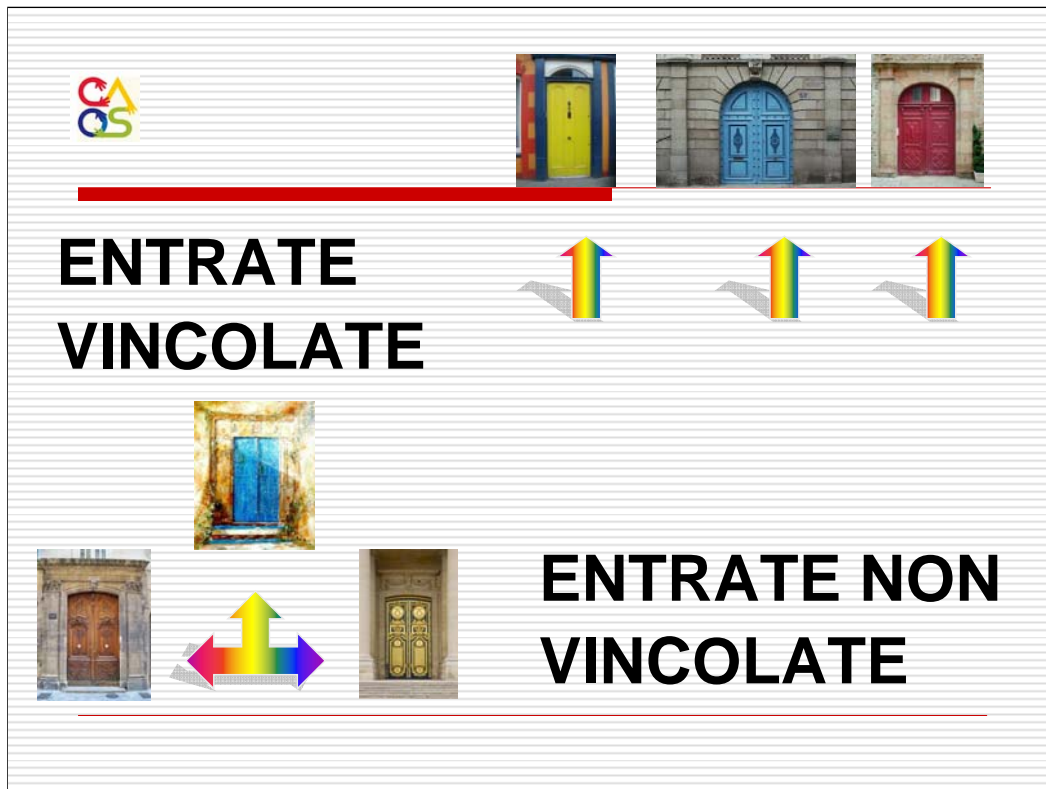
Qui li trovate tutti:

[http://archivio.pubblica.istruzione.it/innovazione\\_scuola/amministrazione/nuovo\\_bilancio/download.htm](http://archivio.pubblica.istruzione.it/innovazione_scuola/amministrazione/nuovo_bilancio/download.htm)

Il Modello A, quello dei 'numeri', accompagnato dalla relazione del dirigente che la Giunta esecutiva fa propria e poi consegna al Consiglio di istituto, è diviso in due sezioni, quella delle entrate e quella delle spese. E' affiancato da numerosi altri moduli specifici (es: sull'avanzo, sui progetti)

Le entrate sono **aggregate** per provenienza

È fondamentale leggere la relazione perché da lì si può comprendere non solo dove le risorse sono allocate, ma soprattutto la filosofia di spesa della scuola rispetto al contesto in cui si trova, agli obiettivi che si pone e all'aderenza con il PTOF.



Le entrate della scuola possono essere registrate a bilancio solamente quando sono certe (una circolare del ministero, una delibera del comune, i versamenti delle famiglie, una sponsorizzazione,...). Possono essere vincolate da chi eroga i finanziamenti oppure lasciate all'autonomo impiego della scuola secondo le proprie esigenze e priorità

Le entrate debbono essere imputate a bilancio secondo la volontà espressa dal versante: molte saranno pertanto vincolate (stipendi, fondo dell'Istituzione scolastica, aggiornamento, ditta di pulizie, sicurezza, progetto dello Stato o della Regione; inserimento alunni extra comunitari o acquisto arredi da parte dell'ente locale; assicurazione, gite, progetti da parte dei genitori), altre invece **se non definiti** (funzionamento amministrativo e didattico, diritto allo studio, contributo volontario dei genitori, ...) non hanno vincoli di utilizzo chiaramente espressi e possono essere usati liberamente ed indifferentemente dal Consiglio.

# SEZIONE ENTRATE



AGGREGATO	VOCE	ENTRATE
01		AVANZO DI AMMINISTRAZIONE
	01	NON VINCOLATO
	02	VINCOLATO
02		FINANZIAMENTO DALLO STATO
	01	DOTAZIONE ORDINARIA
	02	DOTAZIONE PEREQUATIVA
	03	ALTRI FINANZIAMENTI NON VINCOLATI
	04	ALTRI FINANZIAMENTI VINCOLATI



Le entrate sono aggregate secondo la provenienza

AGGREGATO 1: L'AVANZO DI AMMINISTRAZIONE SPESSE HA IMPORTI NOTEVOLI DOVUTI AD ENTRATE CHE LA SCUOLA DOVREBBE RICEVERE DALLO STATO PER IMPEGNI DI SPESA SOSTENUTI negli anni precedenti. Questa voce comprende gli AVANZI di cassa DELL'ANNO PRECEDENTE, + entrate accertate ma non percepite negli anni precedenti, - spese dovute ma non ancora pagate. Gli avanzi riprendono gli aggregati dell'anno precedente e quindi non sono utilizzabili su altri aggregati.

Tendenzialmente una buona programmazione dovrebbe tendere ad avanzo zero ma soprattutto nelle superiori esistono avanzi consistenti.

Chiedere delucidazioni su come si è formato l'avanzo. Una buona relazione dovrebbe descrivere i motivi che hanno generato l'avanzo e se è vincolato a destinazioni predefinite o no.

I fondi assegnati dallo Stato, come abbiamo visto, sono destinati allo svolgimento delle attività di istruzione, di formazione e di orientamento proprie dell'istituzione interessata, come previste ed organizzate nel piano dell'offerta formativa (P.T.O.F.).

Il Fondo per il Miglioramento offerta formativa contiene tutti i finanziamenti dallo stato.

Dotazione ordinaria: per il funzionamento amministrativo e didattico, calcolato su parametri predeterminati (tipo di istituto, numero alunni, numero disabili, numero classi...).

Tutte le risorse per pagare stipendi ed indennità non compaiono più a bilancio perché non ci sono trasferimenti dallo Stato, che paga direttamente il personale interessato. Così è per il budget per le supplenze, per le attività straordinarie (ad esempio tutti gli IDEI – Interventi Didattici educativi Integrativi per il sostegno, il recupero, il potenziamento) svolte sia dal personale docente che dal personale ATA e le attività che garantiscono il funzionamento delle scuole.

Fanno parte inoltre del MOF altri finanziamenti la cui destinazione è vincolata come per esempio quelli per le funzioni strumentali (personale docente), gli incarichi specifici (personale ATA), le ore eccedenti (personale docente), lo sviluppo della pratica sportiva (scuole secondarie), per le aree a rischio e a forte processo immigratorio, finanziamento per la dematerializzazione (registri on line, tablet, ...).

Una nota sul FIS (fondo di istituto). I finanziamenti che vengono destinati a specifiche attività e funzioni dei docenti e del personale ATA vengono discussi in sede di contrattazione sindacale interna, tra il Dirigente e la RSU.

Le funzioni da riconoscere economicamente sono indicate dall'organo tecnico, cioè il collegio docenti e sono svolte su base volontaria (responsabili dei dipartimenti? Coordinatori di classe? funzioni strumentali al PTOF come ad esempio il referente per l'orientamento, per la didattica, per l'educazione alla salute, per la commissione PTOF, per l'alternanza scuola-lavoro, referente per la qualità,....? Quanto remunerare e chi dentro il budget disponibile? Spesso la remunerazione avviene a forfait). Le decisioni sono prese in sede di contrattazione sindacale, NON dal CDI.

AGGREGATO	VOCE	ENTRATE
03		FINANZIAMENTO DALLA REGIONE
	01	.....VOCI COME PER LO STATO
04		FINANZIAMENTI DAGLI ENTI LOCALI
	01	UNIONE EUROPEA
	02/03	PROVINCIA NON VINC./VINCOLATI
	04/05	COMUNE NON VINC./VINCOLATI
	06	ALTRE ISTITUZIONI

#### AGGREGATO 3-4: entrate da altre istituzioni

Dalla Regione di solito i finanziamenti sono per bando

I progetti europei pagano a consuntivo, quindi per realizzarli occorre avere fondi da anticipare

Entrate dell'amministrazione comunale: discorso a parte per il piano Diritto allo studio che viene gestito finanziariamente in modi diversi secondo le scelte dell'amministrazione, che trasferisce le quote alle scuole oppure gestisce lui stesso o attraverso Associazioni o altri enti, i servizi e i progetti che finanzia. Nel secondo caso gli importi non compaiono a bilancio, ma per il criterio della trasparenza si dovrebbe dare indicazione del contributo nella relazione, definire per cosa viene utilizzato APRENDO UNA SCHEDA di rendicontazione anche per progetti PDS.



AGGREGATO	VOCE	ENTRATE
05		CONTRIBUTI DA PRIVATI
	01	NON VINCOLATO
	02	VINCOLATO
06		PROVENTI DA GESTIONI ECONOMICHE
	01	Azienda agraria
	02	Azienda speciale
	03	Attività in conto terzi
	04	Attività convittuali
Aggregati 07-08: altre entrate e mutui		

**CONTRIBUTI  
FAMIGLIE**

L'aggregato 5 riporta i contributi dei privati, tra cui le famiglie (contributi volontari, per l'offerta formativa, per viaggi e visite di istruzione, per l'assicurazione....)

Il Ministero ha ribadito che il contributo delle famiglie è totalmente volontario. Tuttavia molte scuole superiori vivono progettualmente proprio grazie all'importante quota versata dai genitori all'iscrizione. Il contributo oggi è in fase di calo nelle adesioni insieme al resto delle entrate e progettare si rivela sempre più arduo, in particolare per sperimentare nuovi progetti più complessi e a lunga scadenza.

Il contributo volontario, come ogni entrata, va rendicontato

L'aggregato 6 riguarda quegli istituti che hanno entrate da attività economiche 'proprie'



## SPESE: attività e progetti



Guardando al PTOF, dove e con quali priorità destiniamo le risorse?

Alcune spese saranno più o meno fisse.

Le risorse bastano per finanziare i progetti? Occorre introdurre modifiche? Cercare altri fondi?

Investimento: ad es. attrezzare un laboratorio (deve essere per qualcosa di strutturale)

Progetti: sono quelli che caratterizzano davvero l'istituto

AGGREGATO	VOCE	SPESE
A		ATTIVITA'
	A01	FUNZIONAMENTO AMMINISTRATIVO GENERALE
	A02	FUNZIONAMENTO DIDATTICO GENERALE
	A03	SPESE PERSONALE
	A04	...SPESE DI INVESTIMENTO.....
	A05	SPESE DI MANUTENZIONE EDIFICI
P		PROGETTI
	P1	ES: PROGETTO PARTECIPAZIONE
	P2	ES:PROGETTO EDUCAZIONE ALLA SALUTE
	P3	Es:PROGETTO FORMAZIONE
	ECC ECC	.....
G	G1-2-3-4	SPESE GESTIONE attività (agrarie, convittuali,ecc ecc)
R		FORDO DI RISERVA /max 5% della dotazione ordinaria)
Z	Z01	FONDO DISPONIBILITÀ DA PROGRAMMARE

Le spese si dividono in due aggregati fondamentali: spese per Attività (A) e per Progetti (P)

**Funzionamento amministrativo** (sicurezza, cancelleria, segreteria, circolari, registri, medicinali, materiale per pulizia, servizio informatico e pacchetti applicativi, spese bancarie,...)

**Funzionamento didattico** (fotocopie, cancelleria, sussidi, materiale per attività di laboratorio) ma anche per l'aggiornamento, l'assicurazione e le attività didattiche.

Queste spese sono finanziate con la dotazione ordinaria che lo stato assegna alle scuole: va valutato l'equilibrio percentuale di spesa tra la parte amministrativa e quella didattica

Altre assegnazioni possono venire dall'amministrazione locale o dai genitori

Trasparenza: indicazione del contributo, informazione sull'uso, rendicontazione all'interno della relazione accompagnatoria su quali entrate sono state utilizzate per la realizzazione di quali progetti

Nell'**A3-Spese di personale** voce vuota da gennaio 2013 perché alla segreteria compete solo il conteggio di retribuzioni e compensi, ma le spese sono pagate direttamente dal MIUR : stipendi supplenti, attività di sostegno e potenziamento, ore eccedenti in sostituzione dei colleghi assenti, funzioni strumentali e incarichi specifici.

Per la trasparenza dovrebbero trovare spazio nella relazione programmatica ed essere rendicontate a consuntivo

I residui in A3 (IN GENERE SOLO delle scuole superiori) sono gestiti per contrattazione sindacale

**A4 e A5** –spese di investimento (laboratori,ad esempio) e manutenzione ordinaria (tinteggiatura, riparazioni...praticamente solo per le superiori con particolari convenzioni con la provincia sia per la manutenzione spicciola che per le bollette di luce, acqua, gas, telefono). Negli Istituti comprensivi è in genere l'amministrazione comunale ad assumere le spese, non la scuola.

Rientra qui anche la spesa per il cablaggio della rete (può essere utilizzato anche personale interno competente, con contrattazione sindacale)

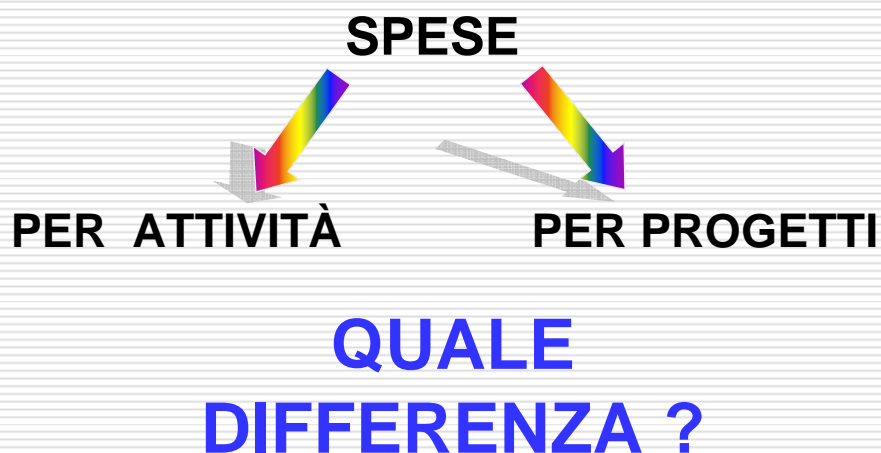
**R** fondo di riserva

**Z** contiene i fondi disponibili e non programmati, spesso per importi degli anni precedenti non saldati dallo stato.

**Nel caso degli avanzi di gestione le scuole si sono mosse secondo due scelte: da un lato chi sceglie di programmare le risorse per la vita amministrativa, didattica e per la progettazione come se lo stato dovesse certamente pagare i propri debiti nell'anno di riferimento, salvo procedere per variazioni durante l'anno perché i fondi non arrivano; dall'altro chi inserisce nell'aggregato Z, come fondi da programmare, i crediti dallo stato, in attesa di comunicazioni da parte dello Stato, sia in caso di pagamento che di radiazione. Continuare a trascinarsi i crediti "falsa" la programmazione del bilancio, gonfiando anche di molto la sua consistenza reale.**

## MODELLO A - SEZIONE SPESE

---



La lettura e l'assegnazione a una voce o all'altra è spesso amministrativamente utilizzata in modo flessibile (qualcuno dice creativo), vuoi per ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, vuoi per recuperare ai progetti risorse dove i vincoli sono meno rigidi.

È l'area della responsabilità del DSGA che predispose le schede finanziarie in accordo con il dirigente.

Le attività sono tutto ciò che rende possibile amministrativamente e didatticamente "fare" scuola

## **SPESE PER PROGETTI**

---

**Attività la cui sospensione  
o non attivazione non  
inficia la regolarità del fine  
istituzionale**

**Per ogni singolo progetto  
esiste un aggregato (P)**

**MIGLIORAMENTO  
POTENZIAMENTO  
AMPLIAMENTO  
dell' Offerta Formativa  
DIDATTICA  
EDUCATIVA  
CURRICOLARE  
EXTRACURRICOLARE**

Riguarda l'offerta formativa qualificante della scuola, che la caratterizza

## **SPESE PER PROGETTI**

---



**E' come sono assegnati (e SPESI!) i soldi per i progetti formativi che definisce la qualità della scuola.**

**E' attraverso la spesa per i progetti che la scuola mette in pratica quanto ha enunciato nel PTOF**

**E' importante controllare quindi come vengono finanziati i progetti**

---



## Progetti: essenziali? facoltativi?

---

- Disabilità (PEI, PEP, PDP)
  - Area a forte immigrazione
  - Sicurezza (legge 81, ex 626)
  - Aggiornamento del personale
  - Alternanza scuola-lavoro
  - Viaggi e visite di istruzione
  - Ampliamento o.f. (legge 440)
  - Orientamento
  - Promozione della salute
  - Digitalizzazione
  - ....
- 



I progetti delle scuole oggi possono essere opzionali? O costituiscono una essenza formativa irrinunciabile? Come vanno ripensati, riprogettati, finanziati, realizzati, verificati nei risultati?



# SCHEDA PROGETTI

**Ogni progetto deve avere una scheda analitica composta dalle seguenti voci:**

- 1.1 Denominazione progetto**
- 1.2 Responsabile progetto**
- 1.3 Obiettivi misurabili e risultati attesi**
- 1.4 Durata e fasi operative**
- 1.5 Risorse umane**
- 1.6 Beni e servizi**

**IL DSGA APRE UNA SCHEDA FINANZIARIA PER OGNI PROGETTO**

Per conoscere meglio i progetti

**Ogni progetto è accompagnato da una scheda descrittiva** che dice perché si vuole fare quel progetto, che obiettivi si vogliono raggiungere, quando lo si vuole fare, con quali fasi e iniziative (cosa e come), con quali verifiche, con quali risorse umane e strumentali. Contiene quindi aspetti qualitativi e quantitativi che consentono di entrare con migliore consapevolezza nella progettazione.

Se la scheda è estremamente sintetica è possibile chiedere approfondimenti, sia per trasparenza che per chiarezza, che per darsi la possibilità di decidere consapevolmente cosa e come finanziare

Il modello di scheda descrittiva utilizzato per i progetti contiene i punti descritti nella slide successiva

## **ATTENZIONI:**

La qualità della scuola non è data solo dal numero di progetti che propone

Progetti sempre uguali e ripresentati negli anni (copia-incolla) senza nessuna innovazione possono essere indicatori di una scuola ferma: quali progetti sono così fondamentali ed efficaci da essere lo zoccolo duro caratteristico dell'istituto? Quali invece concorrono a costruire competenze e miglioramento anche in modo nuovo?



## Iter del Programma Annuale



- Predisposto dal **Dirigente** con una relazione accompagnatoria
- correttezza contabile certificata dai **revisori**
- Proposto dalla **Giunta** al CDI entro il 31 ottobre
- Approvato dal **Consiglio di Istituto** entro il 15 dicembre; termine perentorio 14 febbraio
- Il **Dirigente** può gestire le risorse senza ulteriori autorizzazioni

OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	GENNAIO	FEBBRAIO
PROPOSTI al CdI		DELIBERA ADOTTATA		COMMISSA- RIAMENTO

Attenzione alle date, che aprono spazi temporali per l'approfondimento.

Tra il 31 ottobre e il 14 febbraio ci sono mesi per ragionare sulla parte che precede l'approvazione del programma.

Significa che si può:

- rileggere la relazione di medio termine presentata a fine anno scolastico precedente
- leggere il PTOF e capire quali attività e progetti sono essenziali e irrinunciabili
- chiedere le schede dei progetti per analizzarle negli elementi descrittivi
- ipotizzare le entrate che saranno disponibili
- provare a formulare proposte per il loro impiego
- Orientare i contributi volontari delle famiglie secondo le esigenze prioritarie, lasciando intatte le condizioni per la detraibilità fiscale nella misura del 19%



## **Controllo e Verifica intermedia**

---

**Entro 30 giugno, su proposta Giunta o DS**

- VERIFICA** delle risorse e dello stato di attuazione del programma e dei progetti (RELAZIONE del Dirigente)
  - MODIFICHE** parziali al programma in relazione:
    - all'andamento amministrativo e didattico generale
    - all'andamento dei singoli progetti
- 

Sono momenti da qualificare, quando il dirigente rendiconta al consiglio di istituto sulla situazione amministrativa, didattica, progettuale dell'istituto. Spazio di lettura condiviso, bilancio e rilancio



## La Relazione contiene:

---

### Aspetti qualitativi

- gli **obiettivi** da realizzare
- la destinazione delle **risorse in coerenza** con le previsioni del piano dell'offerta formativa (P.O.F.), finanziamento dei **Progetti**

### Aspetti finanziari

- Eventuali disponibilità degli anni precedenti
- le **entrate** previste
- **Le spese per le attività e i progetti previsti** alla data di presentazione del programma, con i dati rilevati dalle schede dei Progetti approvati



# Conto Consuntivo

Il documento finanziario più importante, perchè fotografa ciò che è stato fatto ed ottenuto

## Controllo e Verifica



MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO
xx	xx	xx	xx
PROPOSTO AI REVISORI	DELIBERA ADOTTATA	xx	xx

**Controllo Revisori entro il 15 marzo**  
**Approvazione del Consiglio di Istituto**  
**entro il 30 Aprile**

**14 Giugno: termine perentorio**  
**(il bilancio si era chiuso a dicembre)**

Momento di riflessione sugli esiti da cui trarre nuovi elementi per valutare secondo il PTOF, per individuare priorità, nuove linee di indirizzo, attenzioni da segnalare.

Da qualche tempo vengono a mancare i revisori per la certificazione formale del bilancio, tanto che alcuni istituti hanno sfiorato anche il termine perentorio del 14 giugno (45 giorni dalla scadenza di legge) e avrebbero potuto/dovuto essere commissariati.

Con procedura irrituale in alcuni casi il conto è stato approvato dai consiglieri alla scadenza, mettendo a verbale la mancanza della certificazione dei revisori, a cui la delibera viene subordinata

## **La relazione accompagnatoria**

- rendiconta sull'andamento della gestione**
  - illustra i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati**
  - consente il confronto tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiungibili e.....raggiunti**
  - è occasione di valutazione**
-



## Verifica

---

- Efficacia: aderenza fra quanto previsto ed effettivo andamento della gestione**
  - Efficienza: misura lo scarto tra previsione e realizzazione**
-

## **Verso il bilancio sociale**

La scuola **si interroga** sull'esistente e chiarisce i suoi obiettivi (**chi è e cosa vuole essere**)

-**Verifica** la propria coerenza progettuale e formativa, in termini di efficienza ed efficacia

-Verifica l'ottimizzazione delle **risorse** disponibili

-**Valuta** i risultati rispetto agli obiettivi o li ridefinisce

-**Progetta e pianifica** il miglioramento, attivando processi di cambiamento

**Rendicontare per ripensarsi**

Un accenno al futuro prossimo...

Alcune scuole stanno provando a formulare un bilancio sociale, come **rendicontazione non solo o non soprattutto economica, che coinvolge l'intera comunità, scolastica e non.**

È un percorso di attenzione ai bisogni e alle risorse

Di conoscenza approfondita e riscoperta della collegialità

Di processo di autoanalisi e di qualità

Di rendicontazione rispetto al successo formativo realizzato o non realizzato

È solo uno strumento, ma le implicazioni sono notevoli perché introduce atteggiamenti di ricerca e progettazione pianificata.

**Come per il PTOF la sua ricaduta dipende dal processo di costruzione consapevole, non solo per fare marketing pubblicitario**

Ma chi se ne occupa seriamente potrà essere decorosamente remunerato? Potrà esserci una messa a sistema delle buone pratiche che non dipenda quasi esclusivamente dall'impegno volontario?



## Finalità

- Comunicazione verso l'interno
- Comunicazione verso l'esterno
- Sviluppo dell'autoanalisi
- Maggiore collegamento tra PTOF (linee guida, priorità...), progettualità, finanziamenti, realizzazione, verifica dei risultati
- Miglioramento della Qualità
- Trasparenza, rendicontazione sociale

Che dire del linguaggio utilizzato a scuola, per le comunicazioni?

In gran parte tutto questo c'è già,  
ma spesso rimane spezzettato e  
senza relazioni



---

Dalla stretta progettazione  
si sceglie di passare alla  
articolata

**Pianificazione strategica**

dentro un processo di miglioramento continuo della qualità

Autovalutazione: altra parola chiave che viene periodicamente avanzata.



---

Un Consiglio di Istituto  
non rituale:  
collegiale  
attivamente partecipato  
consapevole

Qualche passo può già essere compiuto per realizzare ciò che già consentono le norme