



# **Il Bilancio Sociale nella scuola**

## **Indicazioni ed esempi per costruirlo**

(Lorenzo Caselli, Roberto Garelli, Giovanni Lombardo)

Giugno 2012

## Indice

	Pag.
1. Il Bilancio Sociale a servizio di una scuola autonoma, responsabile e di qualità.	3
2. La scuola si presenta. L'identità della scuola.	6
3. La scuola non vive da sola. Il contesto di riferimento.	8
4. Una scuola capace di dialogare con i suoi stakeholder.	9
5. La scuola deve capire le carte che ha in mano e come può giocarle, tenuto conto del contesto in cui opera. Il posizionamento della scuola.	11
6. Le risorse sulle quali la scuola può contare.	12
7. Come la scuola assolve ai suoi compiti. Scelte, strategie, progetti e risultati.	16
8. Come misurare le prestazioni della scuola. Gli indicatori.	19
9. Si può fare meglio. Il piano di miglioramento.	22
10. Per saperne di più.	23

## 1. Il Bilancio Sociale a servizio di una scuola autonoma, responsabile e di qualità.

L'**autonomia scolastica** resta la grande scommessa. Scommessa nel senso che la scuola può essere affidata a se stessa, ai suoi dirigenti, docenti, studenti, famiglie, comunità locali, perché si modelli e si strutturi secondo i talenti di chi vi insegna e vi studia, secondo le risorse e le vocazioni del contesto, secondo le aspettative, le esigenze, i diritti delle giovani generazioni nell'ambito di un orizzonte condiviso.

L'autonomia non può dunque essere giocata al ribasso. Al contrario deve essere capace di contribuire in maniera forte all'innalzamento del livello culturale, dello spessore didattico e formativo della scuola mettendo a fattor comune impegno educativo, professionalità degli operatori, coinvolgimento degli stakeholder, collegamento con il territorio.

Tutto ciò non può essere semplicemente enunciato. Al contrario deve permeare – in maniera esplicita e verificabile – strutture e comportamenti. La scuola non è una monade, una realtà chiusa, autoreferenziale. La scuola è chiamata a rispondere di “qualcosa” a “qualcuno” sulla base di determinati “valori” in maniera “organizzata e trasparente”.

La **rendicontazione** è dunque un momento fondamentale nella vita della scuola come di qualsivoglia organizzazione. È intrinseca al concetto di responsabilità ed è espressione di qualità. La rendicontazione per essere implementata ha bisogno di adeguate strumentazioni. Tra queste il bilancio sociale occupa una posizione preminente. Esso si propone di dare conto degli impegni assunti, dei risultati conseguiti, degli effetti sociali prodotti nell'ambito di un dialogo tra la scuola e i suoi interlocutori, finalizzato al miglioramento delle performance.

Il bilancio sociale assolve a molti ruoli:

- È **strumento di comunicazione**. Attraverso il dialogo aumenta il grado di comprensione che la scuola ha di se stessa e nel contempo migliora la sua immagine e la sua reputazione nell'ambito della comunità di appartenenza;
- È **strumento di gestione**. Permette di misurare le performance formative educative. Facilita le decisioni, consente di controllarle e valutarle;
- È **strumento di apprendimento**, stimola la conoscenza e la comprensione, stimola il miglioramento e l'innovazione;
- È **strumento di partecipazione** tanto all'interno della scuola quanto nei suoi rapporti con la comunità.

Il bilancio sociale può rappresentare per la scuola una grossa occasione di crescita nella misura in cui il dirigente scolastico e il corpo docente ne sono convinti e avvertono l'esigenza di riflettere in maniera sistematica e strutturata sulla propria missione, si sentono sfidati dall'innovazione, intendono rendere espliciti valori, obiettivi, comportamenti facendone oggetto di confronto e di verifica con i propri stakeholder.

Se così stanno le cose, il bilancio sociale non è un semplice documento a consuntivo che si aggiunge ai molti che la scuola è chiamata a predisporre. Semmai li riqualifica e li orienta verso una direzione di senso condiviso. Non è neppure un fiore all'occhiello ovvero uno strumento pubblicitario. Entra in maniera trasparente nella vita della scuola senza nascondere problemi e criticità. È un ponte, un processo che lega passato, presente e che apre al futuro.

Per governare e gestire tale processo occorre:

- Aver chiari i fenomeni e le situazioni che si ritiene essenziale tenere sotto controllo. Tecnicamente possiamo parlare di **“fattori critici di successo”**;

- Costruire un **quadro di indicatori**, indispensabili per valutare, misurare le diverse situazioni. Tecnicamente si può parlare di efficienza e di efficacia riferite ai processi e alle attività che caratterizzano la scuola;
- Organizzare – in maniera sistematica e tempestiva – i **flussi informativi** in grado di alimentare gli indicatori;
- Progettare le modalità di rapporto più efficaci con gli **stakeholder** a seconda della loro strategicità in ordine al successo della scuola. Tali modalità possono andare dalla semplice informazione, alla consultazione, al coinvolgimento, alla valutazione del grado di soddisfazione, alla partecipazione e condivisione;
- **Poter fare affidamento su un gruppo di lavoro o di pilotaggio rispetto alla predisposizione del bilancio sociale, gruppo motivato, competente (si possono anche prevedere aiuti dall'esterno), di cui sono chiari compiti e responsabilità.**

In estrema sintesi la scuola cosa è chiamata a rendicontare, quale la struttura di massima di un bilancio sociale? Sulla base delle considerazioni precedenti la sequenza delle tematiche può essere la seguente:

- **Identità della scuola**
  - Missione: finalità, valori, relazioni con gli stakeholder.
  - Contesto sociale e territoriale di riferimento.
  - Il posizionamento della scuola.
- **Le risorse**
  - Le risorse umane.
  - Le risorse strumentali.
  - Le risorse finanziarie.
- **Ambiti di intervento, strategie e progetti perseguiti, risultati ottenuti a partire dalla funzione formativa.**
- **Obiettivi di miglioramento.**

Trattasi – lo ripetiamo – di struttura di massima, variamente articolabile e declinabile dalle singole scuole in funzione delle loro peculiarità e sensibilità. Il bilancio sociale non si sovrappone alla scuola, è piuttosto un processo che cresce e si sviluppa con la scuola stessa che nella sua autonomia e responsabilità, sceglie di cosa rendere conto e come nell'ambito di un rapporto costruttivo con la comunità nel quale si manifesta la sua missione educativa. Ciò non significa cadere nella casualità e estemporaneità in sede di redazione del bilancio sociale. Sono disponibili modelli, standard di rendicontazione, set di indicatori possibili. La scuola deve poterli usare con gradualità e spirito critico.

Con questo nostro rapporto intendiamo sottoporre all'attenzione delle scuole i principali "ingredienti" di contenuto e di metodo per costruire il "proprio" bilancio sociale. Al tempo stesso presentiamo l'esperienza di venticinque strutture scolastiche che hanno già realizzato il bilancio sociale. Ne emerge un quadro di grande interesse e utilità per le scuole che intendono dar corso all'iniziativa. Non si parte da zero!

Ai dirigenti scolastici delle scuole che hanno redatto il bilancio sociale è stato chiesto di valutare l'esperienza condotta nei suoi aspetti positivi e negativi e di formulare alcune proposte per diffondere la pratica del bilancio sociale nella scuola italiana. Riportiamo qui di seguito una sintesi di quanto emerso dalle interviste.

Anche se l'esperienza è agli inizi i dirigenti scolastici intravedono nella redazione del bilancio sociale grandi opportunità sia nei rapporti interni alla scuola sia nelle relazioni con l'ambiente esterno. **Il bilancio sociale è un mezzo quanto mai utile per superare l'autoreferenzialità.** La scuola si apre alla comunità di riferimento. Si creano i presupposti per un dialogo costruttivo con gli stakeholder.

Il bilancio sociale favorisce **una visione globale del lavoro svolto e soprattutto dei risultati conseguiti.** Integra e sistematizza quanto contenuto nei diversi documenti preventivi e consuntivi che la scuola deve redigere. Nel contempo consente una migliore interpretazione dei dati esterni di sistema (ad esempio le valutazioni degli apprendimenti) in rapporto alla specifica situazione della scuola. Aumenta la trasparenza delle scelte e delle relazioni con i diversi interlocutori. Sotto questo profilo il bilancio sociale è uno **strumento di comunicazione** efficace che conferisce **credibilità e reputazione** all'istituzione scolastica.

Il processo che porta alla predisposizione del bilancio sociale costituisce per chi vi si impegna un momento significativo di **autoformazione, autovalutazione** e anche di soddisfazione. La mentalità strategica prende progressivamente il posto di quella burocratica. Si creano quindi le premesse per una maggiore consapevolezza e coesione all'interno delle scuole. Ci si interroga sui perché delle scelte, si valuta la coerenza tra risorse e risultati, si collega l'efficienza all'efficacia, si è stimolati a porsi obiettivi di miglioramento.

I vantaggi che i dirigenti scolastici ritengono possibili si scontrano con non poche difficoltà incontrate nella fase di avvio dell'esperienza. Nella scuola è carente la cultura di progetto. La pratica della rendicontazione sociale è abbastanza estranea alla forma mentis prevalente. Le potenzialità insite nel bilancio sociale non sono immediatamente percepibili. In molti casi esso è visto come un **aggravio**. Almeno in prima battuta non sembra suscitare grandi entusiasmi.

In secondo luogo si segnala il fatto che non è stato facile elaborare un'ipotesi complessiva intorno alla quale costruire il bilancio sociale. Quale metodologia seguire e soprattutto quali tematiche esaminare, approfondire e documentare con dati appropriati? Con riferimento a questo aspetto tutti i dirigenti interpellati sottolineano che **la struttura scolastica non è adeguata a raccogliere con sistematicità e tempestività i dati necessari.** Questi sono eterogenei, non facilmente reperibili e interpretabili. I dati finanziari sono riferiti all'anno solare, quelli riguardanti le attività e i risultati sono tralasciati sull'anno scolastico. Il collegamento tra i due momenti non agevole, come non è agevole il confronto tra i dati nazionali e quelli specifici della singola scuola. Occorrerebbe dar vita a un servizio ad hoc, il che è al momento ben difficilmente realizzabile. È giocoforza pertanto procedere con i mezzi disponibili.

In terzo luogo vengono rimarcati il **poco tempo a disposizione**, le molte cose da fare, **la scarsità delle risorse finanziarie impiegabili nella predisposizione del bilancio sociale specie se si deve ricorrere a competenze esterne.** Di qui la ricerca di collaborazioni, sovente estemporanee, con altri soggetti che possono dare una mano. Ad esempio studenti che sull'argomento redigono la tesi di laurea.

In quarto luogo si evidenziano le difficoltà a fare del bilancio sociale un'opera veramente condivisa e partecipata. In taluni casi il coinvolgimento dei docenti – salvo i pochi di buona volontà – non è notevole. Ancora più difficile è suscitare la partecipazione dei genitori. Per quanto riguarda gli studenti si riscontrano casi interessanti laddove le loro competenze disciplinari sono, in qualche modo, impiegabili nella predisposizione del bilancio.

Le proposte che i dirigenti scolastici formulano sono nel loro insieme finalizzate a rimuovere le difficoltà sopra evidenziate. Occorrerebbe dar vita a una campagna di sensibilizzazione evidenziando l'importanza della rendicontazione sociale come ponte tra la scuola e il territorio coinvolgendo le istituzioni locali, le organizzazioni profit e non profit che vedono nella scuola un fattore di crescita civile ed economica. Il rapporto con l'Università potrebbe essere utilissimo per mettere a punto le metodologie più appropriate e promuovere momenti formativi. Sarebbe molto utile mettere in rete le scuole che fanno il bilancio sulla base di modelli condivisi che permettano la leggibilità e la comparabilità dei dati nonché il miglioramento progressivo e convergente delle esperienze. **Last but not least si propone di collegare il processo di rendicontazione ad incentivi economici e a valutazioni di merito** da parte del Ministero o degli Uffici Scolastici Regionali nei confronti delle scuole impegnate nell'esperienza.

## 2. La scuola si presenta. L'identità della scuola.

L'identità della scuola viene espressa sia nella prima parte del bilancio sociale sia nel POF e risulta dall'insieme di molteplici considerazioni in tema di:

- a) storia della scuola;
- b) mission, valori e visione;
- c) offerta formativa e/o progetto educativo;
- d) grandezze fondamentali finalizzate a connotare la scuola e la sua evoluzione.

La sotto classificazione è puramente indicativa e talvolta le informazioni richieste dai punti evidenziati possono essere aggregate utilizzando schematizzazioni e modalità maggiormente funzionali alla rappresentazione dell'identità della scuola.

Descrizione sintetica degli aspetti evolutivi della scuola. Solitamente si forniscono informazioni relative al momento della nascita e all'impostazione originaria, alle modalità di crescita e di evoluzione e all'assetto attuale.

### **Dal bilancio sociale del Liceo Federici, Trescore Balneario (BG).**

L'Istituto Superiore Liceale Federici si è costituito per decreto della Giunta della Regione Lombardia e per decreto attuativo della Direzione Scolastica Regionale, in data 1 settembre 2003. Il nuovo Istituto si struttura per sdoppiamento dell'Istituto Lorenzo Lotto, di cui è stato parte. L'Istituto Superiore "L. Lotto" fu istituito nell'anno scolastico 1986/1987 come sezione staccata dell'Istituto "Romero" di Albino. In quell'anno ebbe inizio il corso di studi dell'Istituto Tecnico Commerciale. Nell'anno scolastico 1991/1992 il "Lorenzo Lotto" ottenne l'autonomia. All'Istituto nell'anno scolastico 1997/1998 fu aggregato il Liceo Scientifico, già sezione staccata dell'"Amaldi" di Alzano e, nel 1999/2000 l'Istituto Professionale per il Commercio, già sezione staccata dell'IPC "G. Galli" di Bergamo. Con delibera del Consiglio di Istituto del 30 agosto 2002, accolta dal CSA di Bergamo, all'Istituto Lorenzo Lotto fu unito anche il Liceo Socio psicopedagogico.

Come detto il Liceo di Trescore Balneario si costituisce come Istituto autonomo il 1 settembre 2003, in attuazione di determinazione dell'Ufficio Scolastico della Regione Lombardia, che decide lo sdoppiamento dell'Istituto Superiore Lorenzo Lotto a seguito dell'aumento del numero degli studenti iscritti alla scuola superiore.

La mission può essere definita la ragione esistenziale di una scuola e si formalizza quale risposta alla domanda: perché esisto come istituzione? Si sottolinea la specificità della mission rispetto alla scuola e al contesto di appartenenza, e la sua natura di interpretazione del mandato istituzionale formulato negli ordinamenti scolastici: ogni scuola ha proprie caratteristiche che portano ad interpretare in modo diverso il mandato istituzionale. Non di rado la mission fa inoltre riferimento al "valore pubblico" creato dall'organizzazione attraverso la strutturazione di un qualificato sistema di istruzione e formazione per gli studenti del territorio.

### **Dal bilancio sociale del Liceo Scientifico Tecnologico Enrico Fermi, Mantova.**

Il nostro Istituto è costituito da due ordini di scuola: l'Istituto Tecnico e il Liceo Scientifico Tecnologico. Entrambi concorrono all'obiettivo di una formazione tecnico-scientifica ed entrambi si caratterizzano come scuole "del e per" il futuro, ma con diverse specifiche.

I valori, ed eventualmente i codici di comportamento, riguardano gli aspetti relazionali della scuola e sono da ricondurre a criteri e norme etiche finalizzate all'armonizzazione delle relazioni tra docenti, studenti, famiglie, personale amministrativo e ogni altro portatore di interessi.

**Dal bilancio sociale del Liceo Scientifico Tecnologico Enrico Fermi, Mantova.**

Tutto l'Istituto: persegue l'acquisizione di un sapere tecnologico e del metodo scientifico; ritiene valori fondamentali: il rigore, l'onestà intellettuale, la libertà di pensiero, la creatività, la collaborazione, tutti fondamentali per la costruzione di una società aperta e democratica; - vuole trasmettere i valori della legalità e del rispetto per l'ambiente.

Le principali azioni, che, per l'Istituto declinano questi valori sono: o stare nel cambiamento per vivere e stimolare ricerca, sperimentazione e rinnovamento degli strumenti espressivi e pedagogici in relazione ad un mondo in continua trasformazione; o acquisire sapere dal mondo delle professioni e degli studi, anche attraverso il confronto con altre esperienze, italiane ed europee; o investire in una nuova mentalità del "Tecnico" che sia interdisciplinare, priva di pregiudizi, aperta a ogni contributo sul terreno della cultura e a tutte le tensioni ideali che permeano una società civile.

**La vision, fortemente correlata alla mission, concerne gli scopi fondamentali** che ci si prefigge di raggiungere in tempi stabiliti e con modalità esplicitate nei progetti.

**Dal bilancio sociale del Liceo Scientifico Tecnologico Enrico Fermi, Mantova.**

Ciò che L'Istituto "Fermi" si propone di realizzare, nei prossimi anni, è: dare ai propri alunni una formazione scientifico-tecnica di qualità in una dimensione europea. Questo slogan non è vuoto di significati perché è il centro attorno al quale gravita tutto il POF, pianificato per la realizzazione di questa vision. Gli obiettivi strategici individuati per l'anno scolastico in corso, sono stati declinati nei 42 Progetti d'Istituto.

**Dal bilancio sociale dell'Istituto Professionale Caboto, Chiavari (GE).**

Nel rispetto del ruolo pubblico dell'istruzione scolastica, secondo le indicazioni della Carta Costituzionale, questa scuola tende a rimuovere gli impedimenti che ostacolano una crescita responsabile di cittadinanza. Vengono quindi posti al centro di interventi formativi curriculari ed extra-curriculari gli studenti in difficoltà, siano esse dovute a diverse abilità, siano esse determinate, seppur momentaneamente, dalla provenienza da paesi e culture straniere diverse. L'obiettivo dell'integrazione, in tutti i suoi aspetti, è quindi centrale nella programmazione curriculare, della progettazione extra-curriculare e nella destinazione delle risorse disponibili. L'erogazione di queste risorse e la loro destinazione risulta fondamentale nella individuazione e scelta degli strumenti che concorrono all'acquisizione delle conoscenze e delle competenze.

**L'offerta formativa** viene descritta sia con riferimento ai percorsi istituzionali offerti agli studenti sia in relazione agli specifici obiettivi educativi perseguiti nei diversi ambiti.

**Dal bilancio sociale del Liceo Federici, Trescore Balneario (BG).**

Il Liceo è impegnato a perseguire la propria identità istituzionale nella ricerca di innovazioni nella didattica e nell'offerta di nuovi indirizzi di studio; intende rispondere alle esigenze dei ragazzi, delle famiglie, delle comunità, delle istituzioni.

- È articolato in tre licei: classico, scientifico con quattro indirizzi di studio e il liceo sociopsicopedagogico, con due indirizzi di studio. I ragazzi che lo frequentano sono studenti dell'Istituto Superiore "Lorenzo Federici".
- Si impegna ad assicurare un servizio in sintonia con le innovazioni all'esame del Parlamento e che troveranno attuazione nel prossimo futuro.
- Si impegna con approcci metodologici adeguati a far raggiungere ai propri studenti alti livelli di preparazione culturale e di formazione umana.
- Alla luce delle riflessioni di carattere filosofico e sociologico sull'uomo del nostro tempo, ritiene di dover contribuire, in collaborazione con le famiglie e con le altre istituzioni educative, a formare persone capaci di sostenere cambiamenti personali, sociali, culturali, economici, senza perdita dell'identità, della sicurezza e della fiducia in loro stesse. Si impegna inoltre a contribuire nella formazione di ragazzi dal carattere forte e maturo, con solida autostima, capaci di giudizio critico, di senso di responsabilità, di solidarietà, curiosi verso la conoscenza, sensibili nel rapporto con le persone, appassionati del vero, del buono, del giusto, del bello artistico e della natura, impegnati nella ricerca e nella costruzione del senso della propria vita.
- Nel rispetto del pluralismo culturale, etico e religioso della scuola pubblica, in stretta relazione con il sentire delle comunità di appartenenza dei ragazzi, si impegna ad aprire la loro mente sul problema della propria origine e del proprio futuro.

**Le grandezze fondamentali.** In questa sezione si espongono i “numeri che consentono di connotare la scuola” sia in relazione al servizio offerto che alla sua possibile evoluzione. Si è soliti indicare il numero dei docenti, degli studenti, del personale tecnico amministrativo ed eventuali indicatori opportunamente scelti per la loro significatività e comprensibilità. Possono comparire in questo ambito anche sintetici prospetti riassuntivi delle risorse patrimoniali a disposizione dell’organizzazione qualora reputati significativi.

I dati esposti in questo contesto sono successivamente analizzati con maggiore dettaglio nella sezione dedicata alle risorse.

#### **Dal bilancio sociale dell’Istituto Professionale Einaudi (PD).**

Complessivamente gli studenti dell’Istituto sono 995 suddivisi in 43 classi di cui:

n° 3 prime, n° 4 seconde, n° 3 terze, n° 2 quarte e n° 3 quinte del liceo socio psicopedagogico.

Per un totale di 15 classi.

n° 5 prime, n° 6 seconde, n° 5 terze, n° 5 quarte e n° 5 quinte del liceo scientifico. Per un totale di 26 classi.

n° 1 prima, n° 1 seconda del liceo classico. Totale 2 classi.

L’organico di diritto complessivo di tutto il personale in servizio nella scuola è di 103 unità così suddivise:

n. 1 Dirigente Scolastico Titolare della Sede

n. 1 Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi a Tempo

Indeterminato

n. 4 Assistenti Amministrativi a tempo indeterminato

n. 3 Assistenti Amministrativi a tempo determinato

n. 1 Assistente Tecnico a tempo indeterminato

n. 1 Assistente Tecnico a tempo determinato

n. 7 Collaboratori scolastici a tempo indeterminato di cui uno a tempo parziale

n. 5 Collaboratori scolastici a tempo determinato di cui uno a tempo parziale

n. 54 Insegnanti a tempo indeterminato

n. 7 Insegnanti a tempo indeterminato *part time*

### **3. La scuola non vive da sola. Il contesto di riferimento.**

La **comprensione del contesto di riferimento** costituisce un elemento essenziale nel quale collocare la funzione formativa attuata dalla scuola.

Il contesto deve essere analizzato con riguardo alla **realtà socio-economica** che lo caratterizza, utilizzando i dati e le informazioni disponibili, scegliendo le fonti più opportune (ISTAT, banche dati locali, ecc.).

L’analisi del contesto non può inoltre prescindere dalla **lettura del bacino di utenza della scuola**. La provenienza socio culturale degli alunni, la collocazione occupazionale delle famiglie e il livello delle rispettive aspettative sono elementi salienti per la formulazione delle strategie scolastiche.

Occorre poi considerare: **la presenza di enti locali** e la possibilità di interagire con essi; l’esistenza di scuole con le quali attivare proficui rapporti di collaborazione; **la presenza di Università ed infine il peso degli enti culturali e del mondo non profit**.



**Dal bilancio sociale dell'Istituto Comprensivo Vimodrone, (MI).**

Vimodrone non è molto diversa dalle tante cittadine che sorgono alle porte di una grande metropoli, la differenza è una minore ampiezza territoriale rispetto ad esempio a Cologno e Sesto S. Giovanni.

Come tutta la periferia di Milano è cresciuta disordinatamente negli anni degli imponenti flussi migratori dalle regioni del Sud d'Italia, ha sperimentato la perdita della propria identità di paese, la trasformazione in quella sorta di non-luogo che sono stati i quartieri dormitorio e le periferie milanesi degli anni sessanta e settanta, la lenta e faticosa ricerca di un diverso e più complesso profilo identitario.

Determinante è dunque il ruolo che la scuola ha svolto e svolge tuttora nella creazione della consapevolezza di essere cittadini e di appartenere a una stessa comunità. La presenza di una realtà difficile ha spinto la scuola, con il modello del tempo pieno e tempo prolungato, a ricercare e sperimentare metodologie e un'organizzazione dell'attività didattica per offrire risposte efficaci alla marginalità sociale, per consentire a tutti gli alunni di completare il percorso formativo, per ridurre il tasso di abbandono e di insuccesso.

Del resto, in corrispondenza di questi bisogni sociali di integrazione, di assistenza e di contenimento dell'emarginazione, nelle scelte politiche dell'amministrazione comunale, ha assunto particolare rilevanza l'area dei servizi sociali.

La collocazione nell'immediata cintura periferica di Milano e la presenza della linea della metropolitana hanno notevolmente condizionato lo sviluppo della cittadina e favorito forme di pendolarismo economico e culturale. Nel passato più recente vi si sono trasferite piccole e medie imprese che non hanno però indotto un significativo incremento della popolazione. Scomparse o fortemente ridimensionatesi alcune realtà industriali, metalmeccaniche e tessili soprattutto, il tessuto produttivo si caratterizza oggi per la presenza di aziende operanti nel terziario avanzato, nella logistica, nel settore dei servizi e in importanti branche della ricerca.

Un ipermercato, l'Ospedale San Raffaele, l'Istituto Geriatrico Redaelli, l'AMSA di Milano rappresentano importanti poli di attrazione per i cittadini di Vimodrone e dell'area est della città, che vi trovano opportunità di impiego e servizi. In quasi tutte le famiglie sono occupati entrambi i genitori, in attività molto varie ma soprattutto nel terziario.

**4. Una scuola capace di dialogare con i suoi stakeholder.**

I soggetti coinvolti direttamente o indirettamente nella scuola e che possono influenzarne l'andamento e il successo o, comunque, che hanno un interesse in gioco, sia attuale sia potenziale, collegato in rapporto alla scuola stessa vengono denominati stakeholder.

Nel bilancio sociale è utile **elencare e descrivere brevemente ogni stakeholder collegato alla scuola**. Ciò serve ad impostare una strategia educativa efficace, che avrà successo nella misura in cui la scuola riuscirà a rispondere adeguatamente alle istanze dei suoi diversi interlocutori, titolari di diritti, doveri e aspettative ai quali essa stessa si rivolge, con i quali può collaborare e con i quali può confrontarsi.

Gli stakeholder possono essere **classificati in gruppi omogenei**, sebbene in ultima istanza spetta ad ogni scuola l'identificazione delle categorie più appropriate, alla luce delle caratteristiche del contesto e del tipo di scuola.

In generale i possibili stakeholder (l'elenco è volutamente molto ampio) sono raggruppabili nelle seguenti categorie:

<b>1. Stakeholder relativi al sistema istituzionale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenti</li> <li>- Docenti</li> <li>- Dirigente scolastico</li> <li>- Personale ATA</li> <li>- Genitori</li> <li>- Ufficio scolastico regionale</li> <li>- Ufficio scolastico provinciale</li> <li>- Regione, Ministero, Invalsi, Anas</li> <li>...</li> </ul>	<b>3. Stakeholder di contesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Istituzioni locali, Comune, ASL</li> <li>- Associazioni culturali e professionali</li> <li>- Comunità territoriali</li> <li>- Centri di formazione</li> <li>- Enti e istituzioni culturali, biblioteche, musei e teatri</li> <li>- Servizi sociali</li> <li>- Categorie deboli e future generazioni</li> <li>- Ambiente</li> <li>- Imprese e ordini professionali</li> <li>- Fondazioni bancarie</li> <li>- Reti alle quali l'Istituto appartiene</li> <li>- Mercato del lavoro, Centro per l'impiego</li> <li>- Associazione Industriali</li> <li>- Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura</li> <li>- Università</li> <li>- Istituti di ricerca educativa</li> <li>- Unione europea</li> <li>- Non profit, onlus e ONG (organizzazioni non governative)</li> <li>- Altre scuole</li> <li>- Ex alunni</li> <li>- Editoria collegata alla scuola</li> <li>- Associazioni culturali</li> <li>- Mass-media e comunicazione</li> <li>...</li> </ul>
<b>2. Altri stakeholder contrattuali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornitori di beni e di servizi</li> <li>- Rappresentanze sindacali della scuola</li> <li>...</li> </ul>	

In ciascuna scuola **lo stakeholder primario è rappresentato ovviamente dagli studenti.**

Con riferimento ad essi nel bilancio sociale possono essere raccolti dati e informazioni, espressi anche con grafici e tabelle, riguardanti:

- profilo degli iscritti;
- iscrizioni, frequenze, ammissioni, ritiri, trasferimenti, risultati (con andamenti e confronti fra più anni);
- aspettative, qualità percepita, suggerimenti forniti attraverso indagini mirate.

La scuola, oltre che con gli alunni instaura relazioni con molti altri stakeholder. Queste relazioni possono consistere in attività di:

- semplice informazione;
- consultazione;
- coinvolgimento;
- valutazione del grado di soddisfazione;
- partecipazione attiva e condivisione di azioni e percorsi.

Va osservato che non tutti gli stakeholder hanno la medesima importanza o strategicità per il successo della scuola. Il rapporto con il mondo delle imprese è essenziale per un istituto professionale, meno per un liceo classico. La scuola deve pertanto **costruire una scala di priorità** e **concentrarsi sugli stakeholder fondamentali**, stante anche la limitatezza delle risorse

disponibili (umane e finanziarie) che non possono essere disperse in troppe direzioni. La scuola può anche decidere di anno in anno di approfondire le relazioni con una specifica categoria di stakeholder.

Di tutto ciò la scuola deve dare conto nel bilancio sociale valutando altresì il grado di adeguatezza delle risposte che essa fornisce agli stakeholder strategici. In quest'ottica la quasi totalità dei bilanci sociali analizzati, dopo aver approfondito il rapporto con gli studenti, si sofferma sulle relazioni scuola-famiglie e scuola-contesto locale. **Per quanto concerne il personale, docente e non docente, questo in alcuni casi viene visto e trattato come stakeholder, in altri casi come risorsa.**

## **5. La scuola deve capire le carte che ha in mano e come può giocare, tenuto conto del contesto in cui opera. Il posizionamento della scuola.**

Per valutare il **posizionamento della scuola nel sistema territoriale educativo** e per formulare nuove decisioni, azioni, linee strategiche e politiche comportamentali risulta estremamente utile ragionare sui seguenti aspetti:

- **punti di forza e punti di debolezza** della scuola;
- **opportunità e minacce** per la scuola che provengono dall'ambiente esterno.

I primi due aspetti – **punti di forza e di debolezza** – riguardano **fattori endogeni**, interni al sistema scolastico, sui quali è possibile agire direttamente per perseguire gli obiettivi strategici. Si tratta di fattori in grado di determinare una condizione di vantaggio/svantaggio educativo e, sotto certi profili, anche “competitivo”. Ad esempio, una scuola potrebbe aver individuato un proprio “punto di forza” nella risposta e nel servizio che essa fornisce allo stakeholder “studenti disabili” ma, nel contempo, potrebbe aver rinvenuto anche un “punto di debolezza” nella risposta data alle aspettative degli “alunni particolarmente eccellenti”; è il caso dell'Istituto Professionale Caboto di Chiavari, il quale, ha avviato una programmazione di strumenti e azioni per venire incontro ai ragazzi particolarmente capaci, per i quali si rischia che abbandonino la scuola nel momento in cui non si sentono adeguatamente considerati e valorizzati.

Le **opportunità e le minacce riguardano fattori esogeni**, esterni alla scuola, che possono condizionarla in positivo o in negativo. La scuola deve pertanto attrezzarsi per cogliere opportunità nonché per reagire alle minacce. L'esistenza di un tessuto imprenditoriale vivace e dinamico può costituire un'importante occasione per attivare rapporti di collaborazione, sponsorizzazioni, sbocchi occupazionali. La contrazione degli studenti a seguito del calo demografico costituisce una minaccia che può essere contrastata con una politica “aggressiva” della scuola attraverso l'ampliamento dei servizi offerti agli studenti e una più efficace azione comunicativa e di marketing.

**L'analisi sul posizionamento della scuola assume piena efficacia se viene condotta periodicamente e attraverso una lettura incrociata dei diversi fattori individuati**, tale da permettere la formulazione di indicazioni per le strategie educative, di espansione e di miglioramento.

A tale proposito si potrebbero analizzare punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce in relazione ai principali stakeholder, in modo da valutare la fattibilità strategie di coinvolgimento, partecipazione, dialogo, qualità delle risposte alle attese di ciascuno nei confronti della scuola.

Una matrice di partenza potrebbe essere quella rappresentata dallo schema seguente.

Stakeholder/ \Scuola	Forze	Debolezze	Minacce	Opportunità
Studenti				
Docenti				
Personale ATA				
USR, USP, Regione				
Genitori				
altri stakeholder significativi				

Lo stesso schema è altresì utilizzabile con riferimento alle risorse su cui la scuola può puntare. Tale analisi non è fine a se stessa. Essa fornisce input importanti sia per elaborare le politiche della scuola sia per intraprendere opportune azioni di miglioramento sulla base delle verifiche compiute periodicamente.

## 6. Le risorse sulle quali la scuola può contare.

Nel bilancio sociale della scuola le risorse sono di solito suddivise in:

- Risorse umane;
- Risorse organizzative e tecnologiche;
- Risorse strutturali;
- Risorse finanziarie.

Le risorse umane riguardano l'intero capitale umano a disposizione della scuola e sono, in linea di massima, rappresentate dal personale docente, dal personale ATA, e dal personale di supporto. In questa sezione il personale è censito in modo da fornire un quadro sintetico e completo anche con riferimento alla sua evoluzione. Possono essere fornite informazioni ulteriori come la suddivisione per sesso, fasce di età, provenienza e altro. Si tratta di informazioni che possono essere anche presenti nella sezione relativa agli stakeholder o nell'ambito dell'identità della scuola e che qui vengono richiamate per fornire una rappresentazione complessiva delle risorse a disposizione dell'organizzazione. I dati forniti in questa sezione sono spesso di tipo quantitativo e ben si prestano ad essere rappresentati da grafici o esposti in tabelle.

**Maschi**

	2007/2008			2008/2009			2009/2010		
	Tempo Det.	Tempo Indet.	Totale	Tempo Det.	Tempo Indet.	Totale	Tempo Det.	Tempo Indet.	Totale
Personale docente	8	14	22	8	11	19	10	11	21
Personale non docente	5	3	8	1	3	4	3	4	7
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>28</b>

**Femmine**

	2007/2008			2008/2009			2009/2010		
	Tempo Det.	Tempo Indet.	Totale	Tempo Det.	Tempo Indet.	Totale	Tempo Det.	Tempo Indet.	Totale
Personale docente	29	50	79	30	50	80	27	48	75
Personale non docente	7	10	17	9	10	19	6	11	17
<b>Totale</b>	<b>36</b>	<b>60</b>	<b>96</b>	<b>39</b>	<b>60</b>	<b>99</b>	<b>33</b>	<b>59</b>	<b>92</b>

Fonte: dal bilancio sociale dell'Istituto Professionale Caboto, Chiavari (GE).

Le **risorse organizzative e tecnologiche** caratterizzano l'agire di ogni istituto scolastico. Le informazioni in merito risultano fondamentali per rispondere alla domanda: Chi fa che cosa? A tal fine, l'espletamento dei compiti da parte dei vari soggetti o dei vari organi viene qui esplicitato e formalizzato e, in alcuni casi, collegato al mansionario nonché alla rappresentazione degli obiettivi strategici della scuola. **Organigrammi** e **funzionigrammi** possono essere quindi allocati in questa parte del bilancio sociale consentendo di verificare e monitorare l'operato della scuola nel rispetto della mission e della vision riportate.

L'impiego di **appropriate tecnologie** connota in misura crescente la vita della scuola. È pertanto necessario darne conto nel bilancio sociale evidenziando le **risorse disponibili** (aule di **teledidattica**, lavagne virtuali, ecc.), **finalizzate prevalentemente alla modernizzazione della didattica** anche attraverso l'applicazione di specifici software gestionali.

Particolare attenzione può essere data, in questa sezione, all'esistenza del **sito internet** della scuola e all'interazione che, grazie ad esso, è possibile instaurare con i diversi stakeholder. I vantaggi di tali nuovi approcci sono sostanzialmente riconducibili **a nuove forme di coinvolgimento dei discenti**, possibilità di simulare in rete situazioni con risvolti pratici, sviluppo di forme di educazione assistita (coaching), crescita della tutorship tra pari, crescita delle attività formative legate ai bisogni reali del mondo del lavoro, possibilità di garantire ai discenti feedback immediati sui loro bisogni formativi e altro ancora.

**Dal bilancio sociale dell'Istituto Professionale Einaudi Gramsci, Padova.**

Per quanto riguarda la piattaforma su cui erogare i corsi, si è scelta Moodle (acronimo di Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment), una piattaforma web open source per l'e-learning, (Learning Management System), progettata per permettere agli insegnanti e agli educatori di creare e gestire corsi online con ampie possibilità di interazione tra studente e docente. Le funzionalità di base di Moodle, che è progettato in modo modulare, spaziano dalla creazione all'organizzazione di corsi e lezioni online a strumenti per la comunità, quali forum, chat, quiz, glossari.

All'interno dello spazio web si è deciso di inserire diverse tipologie di corsi, utili sia ai docenti, per il loro aggiornamento, sia agli alunni, per la possibilità di trovare del materiale didattico inerente i programmi delle diverse discipline. Il progetto, che richiede diversi anni per essere completato e messo a regime, ha tenuto conto di vari fattori che oggi concorrono o dovrebbero concorrere ad una ulteriore evoluzione delle dinamiche dell'insegnamento e dell'apprendimento grazie al diffondersi delle reti, o meglio, nello spazio della Rete.

**Dal bilancio sociale dell'Istituto Professionale Caboto, Chiavari (GE).**

A partire dall'anno scolastico 2010-11, l'Istituto si è dotato delle LIM (lavagna interattiva multimediale) in ogni classe, utilizzate per la didattica delle competenze, per la ricerca guidata in internet, per metodologie digitali dell'apprendimento. In questa direzione è andata anche la formazione docente e non docente per adeguare la preparazione delle TIC alle esigenze metodologiche, ai problemi di ordine tecnico, alle esigenze dell'utenza.

La sezione delle **risorse strutturali** consente la visualizzazione del **patrimonio immobiliare della scuola**. Essa è costituita da un **censimento** degli immobili a disposizione e spesso comprende anche una **descrizione delle aule e degli spazi che possono diventare uno specifico punto di forza per la scuola o rappresentare un vero e proprio problema strategico**.

Le informazioni qui presenti sono spesso richiamate nei **questionari di qualità somministrati agli stakeholder** e vengono quindi riprese nella sezione del bilancio sociale che espone i risultati di tali questionari. Le informazioni qui presenti sono spesso richiamate nei questionari di qualità somministrati agli stakeholder e vengono quindi riprese nella sezione del bilancio sociale che espone i risultati di tali questionari.

**Dal bilancio sociale del Liceo Federici, Trescore Balneario (BG).**

L'edificio scolastico è di recente costruzione. L'intero corpo di fabbrica è sede di due Istituti Superiori. Nel complesso gli ambienti scolastici risultano del tutto insufficienti per entrambe le scuole che devono ricorrere all'utilizzo di altri spazi per collocarvi le succursali. La carenza di locali provoca notevoli disagi logistici sia per gli studenti che per il personale scolastico.

**Dal bilancio sociale dell'Istituto Professionale Einaudi Gramsci, Padova.**

Non è un caso, infatti, che la dotazione strutturale dei laboratori sia in continuo aggiornamento: quattro laboratori di informatica, forniti di PC collegati in rete di Istituto e predisposti alla navigazione in Internet oltre che dotati di software specifici per contribuire a promuovere l'acquisizione e il progressivo perfezionamento di conoscenze e competenze informatiche e della loro applicazione alla contabilità; due laboratori linguistici, uno audioattivo e multimediale informatizzato collegato alla rete di Istituto e dotato di satellite per la ricezione di programmi in lingua. Inoltre sono presenti e utilizzati i laboratori di fisica e chimica e di scienze attrezzati anche per esperienze a piccoli gruppi, e una stazione editoriale a disposizione degli studenti.

Caratteristica del bilancio sociale degli istituti scolastici è, secondo la dottrina prevalente, la rendicontazione delle risorse finanziarie con riferimento all'esercizio scolastico precedente e non in base all'esercizio solare come invece avviene per il programma annuale. Elaborazioni contabili di questo genere non sono tuttavia nuove al mondo della scuola dove la necessaria integrazione tra il programma e il POF è sistematicamente gestita attraverso apposite schede di progetto.

La rendicontazione delle **risorse economiche e finanziarie** presuppone quindi sia un'attività di sistematica rilevazione delle grandezze in analisi sia una particolare riorganizzazione delle stesse al fine di renderle fruibili ai diversi stakeholder spesso a digiuno di conoscenze contabili.

**Dal bilancio sociale dell'Istituto Tecnico Cuppari, Ancona.**

Il bilancio ufficiale della scuola approvato dal Consiglio d'istituto si riferisce all'anno solare e non all'anno scolastico. Pertanto, per una più corretta analisi delle risorse finanziarie, si è reso necessario un lavoro di ricomposizione delle stesse per il periodo intercorso tra l'1 settembre 2008 e il 31 agosto 2009. Una rielaborazione non semplice, compiuta tenendo conto della *competenza finanziaria* degli *accertamenti* per le entrate e degli *impegni* di spesa per le uscite in modo da avvicinare il più possibile il riferimento temporale dei dati contabili alla relazione sociale.

Una precisazione è necessaria circa la spesa per il personale, docente e non docente, che, per l'attività ordinaria della scuola, è a carico diretto del Ministero della Pubblica Istruzione. Le voci che hanno trovato collocazione nei prospetti che seguono, quindi, si riferiscono alle spese di personale per supplenze e per la realizzazione dei progetti del POF (Piano dell'Offerta Formativa). Inoltre, fa capo alla Provincia la proprietà dei beni immobili, degli arredi e le spese di manutenzione straordinaria. Per la manutenzione ordinaria e per le utenze, invece, la stessa Provincia mette a disposizione delle istituzioni scolastiche appositi fondi da gestire autonomamente.



I dati sono estrapolati dalle diverse fonti contabili (in particolare POF e programma annuale) e possono riguardare:

- Il fondo cassa e i residui all'inizio dell'anno scolastico;
- Il consuntivo relativo sia agli accertamenti degli impegni sia alle spese sostenute;
- Le movimentazioni di riscossione e pagamento in conto residui;
- Le previsioni di spesa iniziali e definitive;
- Il consuntivo delle entrate suddivise per categoria;
- La classificazione delle entrate per tipologia di finanziamento, per stakeholder, o altro parametro reputato significativo;
- Le spese del personale e le spese di gestione (compresi gli ammortamenti);
- L'eventuale consuntivazione rispetto ad obiettivi predefiniti ed eventuale elaborazioni per centri di costo o similari.

Sembra in ogni caso fondamentale evidenziare la provenienza delle risorse finanziarie, la loro destinazione e l'effettivo utilizzo, considerando anche i legami esistenti sia con il programma annuale che con il piano dell'offerta formativa.

### **Dal bilancio sociale dell'Istituto Tecnico Pietro Cuppari, Ancona.**

#### *Risorse finanziarie – La provenienza delle risorse disponibili (Entrate)*

Le risorse provengono per quasi la metà (46,9%) dell'importo totale dallo Stato, per la maggior parte finalizzato al funzionamento ordinario della scuola.

Gli enti locali ed altre istituzioni concorrono per il 20,6% delle entrate totali, con una significativa quota da parte della Provincia di Ancona, di cui, in particolare, 21.644 euro per manutenzione ordinaria e 73.223 euro per le utenze. La regione Marche ha finanziato progetti per 11.000 euro e l'Unione Europea, per il progetto "Leonardo", 912 euro. Le famiglie sostengono la scuola con il 10,4% dei finanziamenti totali, per la maggior parte attraverso i contributi volontari d'iscrizione, per 40.350 euro e, per 30.884 euro complessivi, per progetti e corsi organizzati dalla scuola. Dai privati, a diverso titolo, proviene il 3,2%, di cui un significativo importo di 12.996 euro dalle società sportive per l'uso delle palestre della scuola. Solo l'1% proviene da altre fonti. Dalla tabella riassuntiva che segue (vedi bilancio sociale), si evince che il complesso delle attività e dei progetti previsti dal Piano dell'offerta formativa (POF) non si sarebbe potuto realizzare se la scuola non avesse avuto la possibilità di attingere risorse dall'avanzo di amministrazione, vale a dire dai mezzi finanziari non utilizzati o risparmiati negli esercizi precedenti: assommano a quasi un quinto delle entrate complessive (15,8%) per un valore di ben 90.181,39 euro.

#### *Risorse finanziarie – La destinazione delle risorse*

Le risorse finanziarie acquisite sono state quindi ripartite per sostenere le spese relative alle funzioni e alle attività realizzate dalla scuola, secondo la tabella che segue.

Stante la rigidità dell'utilizzo di alcune fonti di finanziamento si desume che anche il normale funzionamento della scuola non sarebbe stato possibile senza il ricorso all'avanzo di amministrazione, che vi concorre per oltre 50.000 euro dei 200.000 circa necessari, mentre solo 19.000 euro dello stesso è stato utilizzato per la realizzazione dei progetti della scuola. Le risorse provenienti dalle famiglie e dai privati sono state destinate, per la più larga parte, a coprire le spese di funzionamento amministrativo generale e per la realizzazione dei progetti del POF.

#### *Risorse finanziarie – L'utilizzo delle risorse (Uscite)*

Le risorse utilizzate, il loro peso e la loro composizione, sono ulteriormente precisate e rappresentate dalla tabella che segue. È bene specificare che alcune spese che nel bilancio ufficiale, per esclusive opportunità di controllo gestionale trovano collocazione tra i progetti, sono state ricollocate tra le spese funzionamento amministrativo o didattico generale in relazione alla loro più pertinente natura. Le spese sono state ripartite in sei grandi aggregati, i più rilevanti dei quali si riferiscono all'amministrazione generale, al personale e ai progetti.

Le spese di *Funzionamento amministrativo generale*, riguardano il funzionamento ordinario della "macchina scuola" e rappresentano, nel complesso, il 30,5% delle risorse utilizzate. Va precisato che il dettaglio "alle famiglie", rappresenta le erogazioni agli studenti e alle famiglie degli studenti per esonero dalle tasse o rimborsi diversi. Le "Spese di personale", nel complesso il 23,5%, sono state sostenute per attività non ordinarie del personale e non retribuite direttamente dal Ministero della Pubblica Istruzione: si tratta in particolare di spese per supplenza (4,5%), esami di stato (3,8%) e, sotto la voce "altro", soprattutto oneri fiscali e contributivi sui compensi erogati (10,8%). Meno rilevanti le spese di *Funzionamento didattico generale* (3,8%), per *investimenti* (3,1%) e per le *manutenzioni* (4,2%). L'aggregato "Spese per progetti" - che sarà oggetto di specifica e successiva rendicontazione - con il 35% delle uscite rappresenta l'attività verso la quale sono state indirizzate più risorse. Riguardano, per la maggior parte degli importi iscritti, le attività formative integrative e a sostegno della didattica (18,7%). Considerevole anche l'impegno per le attività formative finanziate e condotte per enti esterni (14,9%).

Di particolare interesse sono le ulteriori riclassificazioni delle spese sostenute; esse sono finalizzate sia a rendere conto di “come la scuola impiega il proprio denaro” sia ad evidenziare la coerenza tra l'utilizzo di risorse ed il perseguimento degli scopi dichiarati. In tale ambito acquistano rilevanza le suddivisioni della spesa in relazione agli stakeholder che hanno fornito le risorse, agli obiettivi strategici perseguiti, ai centri di costo esistenti (es. direzione generale, gestione didattica, gestione amministrativa ...), e agli eventuali centri di responsabilità economica (plessi, sezioni distaccate, ecc.).

## 7. Come la scuola assolve ai suoi compiti. Scelte, strategie, progetti e risultati.

Le analisi e le valutazioni che la scuola compie sono prioritariamente focalizzate sull'obiettivo del successo formativo e umano dei propri studenti. Ogni strategia, ogni progetto e le varie relazioni che si instaurano con i diversi stakeholder sono finalizzati al suddetto obiettivo principale.

Ciascuna scuola può scegliere il modo più appropriato per rendicontare il conseguimento dell'obiettivo fondamentale del successo formativo e umano dei propri studenti. La scelta è in funzione delle strategie adottate, della loro organizzazione e articolazione (ad esempio in progetti).

Un utile schema di rappresentazione potrebbe essere il seguente:

- specificazione dell'obiettivo e delle strategie in aree e azioni (o progetti);
- indicatori per valutare le azioni o progetti (in termini di input, processi, output e outcome);
- analisi approfondite dei risultati conseguiti (efficienza, efficacia) e, quindi, analisi attenta degli scostamenti rispetto a quanto programmato con l'intento di intraprendere interventi di miglioramento.

A titolo esemplificativo si riporta lo schema seguente.

Area	Processi di informatizzazione della scuola (ICT)
Azione	Dotare le aule di lavagne elettroniche (LIM) e attrezzare i banchi con strumenti multimediali.
Indicatore	Numero di aule con LIM Numero di banchi e postazioni multimediali Numero di studenti attrezzati sul totale alunni della scuola
Dati iniziali	2 aule con LIM, 40 banchi multimediali, 5% alunni collegati
Obiettivo	4 aule con LIM, 80 banchi multimediali, 10% alunni collegati
Risultati	5 aule con LIM, 100 banchi multimediali, 15% alunni collegati
Scostamenti	+1 aule con LIM, +20 banchi e +5% alunni collegati
Ipotesi future	Attrezzare tutte le aule della scuola con LIM

Ogni decisione va rapportata anche all'ambiente sociale nel quale la scuola si trova ad operare. L'analisi del contesto, infatti, consente di comprendere meglio le scelte e le strategie della scuola e quindi di valutare la portata dei risultati conseguiti in termini di efficienza e di efficacia.



L'obiettivo di **minimizzare la dispersione scolastica** e **ottimizzare le performance degli studenti** assume significati diversi a seconda delle tipologie di scuola, della provenienza degli alunni, delle qualità del tessuto sociale in cui è inserita la scuola.

A tal proposito, il cosiddetto “**valore aggiunto**” è un indicatore volto a misurare l'apprendimento degli alunni e la capacità della scuola di far progredire i propri allievi rispetto ad un dato punto di partenza. Nel calcolare il valore aggiunto e, quindi, il rendimento effettivo degli studenti, occorre tener conto, tra l'altro:

- **delle caratteristiche del contesto;**
- **del grado di istruzione iniziale;**
- **del livello medio della classe;**
- **della qualità del corpo docente.**

In tal modo la scuola si propone di contribuire al successo umano dei propri studenti e, quindi, al loro arricchimento culturale e valoriale, fornendo loro le competenze basilari per entrare nel mondo del lavoro o proseguire negli studi, ma anche per inserirsi, con un appropriato bagaglio di senso civico, nei rispettivi tessuti sociali.

La stessa metodologia, con le opportune modifiche, può essere utilizzata per la rendicontazione degli altri progetti o aree di intervento finalizzate al successo formativo degli studenti e riguardanti aspetti che la scuola ritiene significativi, quali ad esempio:

- personalizzazione dei processi di apprendimento per particolari categorie di alunni (disabili, eccellenti, stranieri, ecc.);
- orientamento in ingresso e in uscita;
- programmazione e erogazione di competenze multimediali;
- sviluppo di abilità manuali, creative e artistiche;
- potenziamento di conoscenze e abilità specifiche in determinate materie;
- sviluppo di saperi trasversali;
- insegnamento di un “metodo di studio” e della “gestione del tempo”;
- sviluppo di modalità di lavoro in gruppo, cooperativo e in autonomia.

A fianco e, sovente, in sinergia con la finalità strategica del successo formativo e educativo degli studenti, da conseguirsi attraverso un sistema articolato di linee di azione, la singola scuola può porre in essere –e, quindi, rendicontare– altri progetti finalizzati, ad esempio, a migliorare il proprio posizionamento nel contesto, a reperire risorse aggiuntive, a potenziare e sviluppare l'organizzazione interna, a valorizzare il rapporto con il personale docente e non docente, a promuovere la collaborazione con le famiglie e il mondo produttivo, ecc. I bilanci sociali esaminati –qui di seguito si riportano alcuni stralci significativi– confermano la creatività delle nostre scuole.

#### **Dal bilancio sociale dell'Istituto Comprensivo Cermenate, Como.**

Sono esplicitati quattro obiettivi strategici:

1. sviluppare e potenziare il successo formativo degli alunni in tutte le competenze;
2. migliorare i risultati relativi alle performance del servizio di progettazione e formazione;
3. potenziamento del processo di informatizzazione;
4. migliorare la sicurezza.

Gli obiettivi vengono declinati e monitorati mediante:

- a. azioni programmatiche per il loro raggiungimento e
- b. indicazioni per la valutazione delle performance.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, ad esempio, vengono presi in considerazione aspetti quali la situazione degli alunni diversamente abili; la presenza di alunni stranieri; l'individuazione dei livelli di apprendimenti; gli esiti delle prove di plesso; gli esiti delle prove Invalsi comparate con i dati medi regionali e nazionali; i progetti e laboratori finalizzati all'apprendimento; i rapporti e le collaborazioni con il territorio.

Alla fine del periodo di riferimento viene compiuta una interessante la verifica – tramite questionario - del livello di soddisfazione delle azioni compiute presso famiglie e docenti.

### **Dal bilancio sociale del Liceo G.B. Brocchi, Bassano del Grappa (VI).**

Il cuore del bilancio sociale è costituito dalla “relazione sociale”, nella quale vengono descritti gli interventi effettuati nel territorio di riferimento: dalle attività curricolari ed extracurricolari, alle difficoltà di apprendimento, alle modalità di valorizzazione dei talenti e della cultura giovanile (progetti, *certamina*, forum), con una tabella contenente una breve analisi dei risultati.

In merito al futuro degli studenti del liceo viene sviluppata un’ampia sezione, con la descrizione delle iniziative a supporto della consulenza orientativa. Alcune analisi di dati sulle dinamiche numeriche e altri indicatori relativi agli studenti del liceo che si recano all’università completano la sezione. Il mondo del lavoro e la pluralità e l’integrazione dei saperi resta una tematica presa in alta considerazione.

La sezione prosegue con un’analisi di alcuni programmi rivolti agli studenti che si recano in Europa, con alcuni indicatori e risultati ottenuti nell’ambito dell’Unione europea e delle lingue.

In chiusura viene dato spazio alla possibilità di lavorare al Liceo Brocchi, corroborando gli obiettivi con indicatori sui risultati, qualità, intensità e clima di lavoro e carichi didattici.

La quarta sezione del documento è dedicata agli obiettivi futuri del Liceo Brocchi, quali:

- la costruzione di strumenti di indagine con i quali tenere sotto controllo la qualità della preparazione degli studenti;
- la costruzione di un sistema di valutazione degli apprendimenti fondato sul confronto tra il giudizio ottenuto dagli studenti all’esame di stato conclusivo del primo ciclo dell’istruzione, i risultati di profitto ottenuti a conclusione del biennio del Liceo, gli esiti dell’esame di stato conclusivo del secondo ciclo dell’istruzione.
- la costruzione e l’aggiornamento di un database relativo a percorsi universitari e lavori intrapresi;
- l’elaborazione di un piano di benchmarking.

### **Dal bilancio sociale dell’Istituto Tecnico Oberdan, Treviso (BG).**

Nella parte dedicata alla “Relazione sociale”, dopo la presentazione delle caratteristiche della popolazione scolastica si “rende conto” in modo dettagliato dei risultati del processo di insegnamento e apprendimento degli studenti.

Una sezione è interamente dedicata alle “scelte post diploma”.

Un’ultima parte è dedicata all’analisi di alcuni macro progetti realizzati nell’Istituto:

- Orientamento in ingresso e in uscita
- Benessere dello studente
- Attività di supporto e recupero
- Approfondimenti disciplinari e trasversali

Innovazione didattico-metodologica: “Cooperazione e impresa sociale”

### **Dal bilancio sociale dell’Istituto Professionale Einaudi Gramsci, Padova.**

Nella sezione del BS denominata “I risultati e le risorse”, i risultati vengono valutati con opportuni indicatori fanno riferimento a cinque aree strategiche, per ciascuna delle quali vengono evidenziate le azioni che le caratterizzano, dando loro concretezza. Le cinque aree strategiche sono le seguenti:

- gli esiti degli apprendimenti (promozione del successo scolastico, orientamento in entrata e in uscita; rafforzamento delle competenze disciplinari; ecc...).
- la funzione e l’efficacia didattica (elaborazione di metodologie di apprendimento comuni fra le varie discipline; analisi e comparazione dei risultati degli esami di stato e dei diplomati all’università; utilizzo delle nuove tecnologie nella didattica; ecc..)
- la valorizzazione del capitale umano (motivazione del personale; attività di formazione e aggiornamento; sviluppo della leadership; ecc..)
- il capitale organizzativo (promozione della scuola nel territorio; promozione del sistema di gestione della qualità; aggiornamento delle strutture dei laboratori; ecc..)
- il capitale sociale (reciproco coinvolgimento con la comunità; garantire la soddisfazione degli stakeholder).

## 8. Come misurare le prestazioni della scuola. Gli indicatori.

Nel bilancio sociale trovano opportuna collocazione tutti quegli indicatori che consentono la formulazione di giudizi sull'operato della scuola. Si tratta di misure eterogenee che fotografano la situazione in un determinato periodo (**indicatori a consuntivo**) o che stabiliscono possibili target, mete da raggiungere (**indicatori standard**) e stimolano alla riflessione in merito ai comportamenti da adottare nell'espletamento della funzione istituzionale.

In linea generale si tratta di **indicatori qualitativi e quantitativi**, utilizzati per sintetizzare non solo il risultato di un'iniziativa in termini di entrate/uscite o di risultati/obiettivi (indicatori di output) ma anche le **ulteriori ricadute** che l'attività svolta ha prodotto **in termini di "contributo sociale"** e di **"valore aggiunto"** al territorio e al contesto all'interno del quale la scuola agisce, impiegando risorse e **producendo effetti (indicatori di outcome)**.

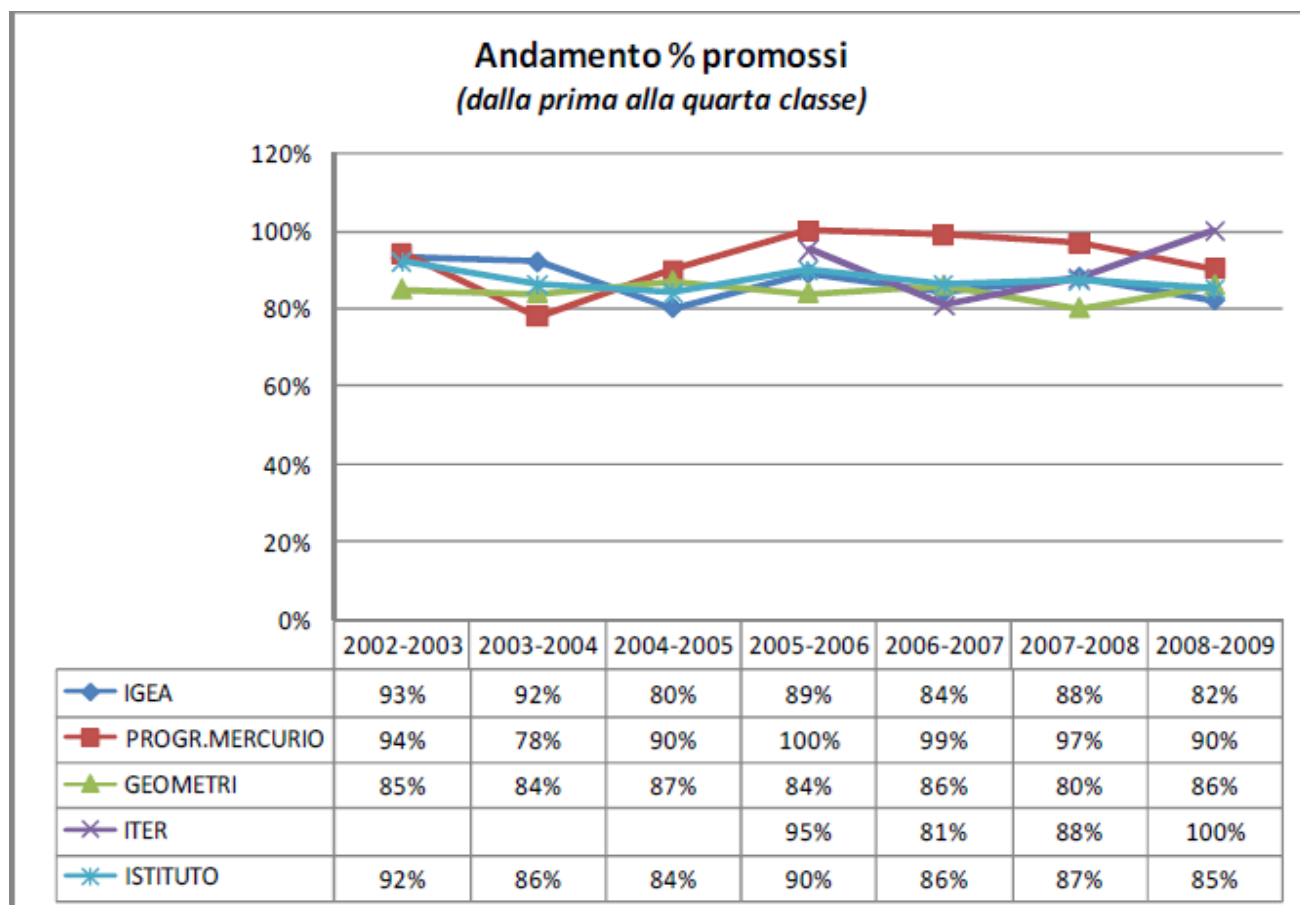
Nella moltitudine di indicatori individuabili è possibile menzionare:

- **indicatori relativi al contesto di riferimento**, finalizzati a fotografare il tessuto economico ma anche sociale e culturale in cui l'organizzazione è collocata; essi consentono la comprensione dell'ambiente di riferimento ed influenzano la formulazione degli obiettivi formativi;
- **indicatori relativi alle risorse a disposizione o utilizzate**; essi riguardano la quantificazione (non solo in termini finanziari) dei mezzi monetari, fisici e organizzativi presenti nell'organizzazione;
- **indicatori di processo**, riferiti sia alle condizioni di efficienza di specifiche attività sia al monitoraggio di assetti organizzativi ed operativi utilizzati per raggiungere obiettivi prefissati;
- **gli indicatori di risultato**, che compaiono in quasi tutti i bilanci sociali esaminati, e sono riferiti soprattutto ai risultati dell'attività istituzionale e dovrebbero comprendere il valore aggiunto sociale.

### **Dal bilancio sociale dell'Istituto Comprensivo Vimodrone, (MI).**

L'applicazione della procedura prevede che siano raccolti dati a fine anno scolastico relativi all'integrazione dell'handicap per avere la conoscenza delle criticità e poter definire gli interventi di supporto per l'anno successivo. Tutti i PEI sono stati firmati dai genitori e sono stati elaborati con il confronto e la consulenza degli esperti che seguono gli alunni; per tutti gli alunni si sono svolti più incontri con i genitori e almeno un incontro con gli esperti. Dai questionari sono stati raccolti i dati secondo i seguenti indicatori:

- \* Collaborazione con gli esperti \_ 2 casi di criticità su 32
- \* Integrazione delle risorse umane e livello di scuola per il PEI \_ Tutto positivo
- \* Qualità delle risorse materiali \_ Tutto positivo, criticità rilevata in 6 casi per carenza di spazi
- \* Collaborazione con la famiglia \_ Criticità per 6 casi su 32
- \* Supporto e aiuti interni \_ Tutto positivo
- \* Collaborazione con Enti esterni \_ Buono il raccordo con il Comune, Buono il raccordo con la Rete territoriale, Buono il raccordo con la principale neuropsichiatria di riferimento, Buono con l'USP



Fonte: bilancio sociale dell'Istituto Tecnico Cuppari (AN).

Gli indicatori possono essere riuniti in un “cruscotto” che consente una visione di insieme degli elementi monitorati dalla scuola. Caratteristica di tale approccio è la mancata dispersione degli indicatori nell’ambito delle diverse sezioni del bilancio sociale. I “cruscotti” possono avere diverse conformazioni tuttavia, nella maggioranza dei casi, comprendono:

- indicatori di contesto e di descrizione dell’organizzazione;
- indicatori per la misurazione della performance didattica e formativa;
- indicatori relazionali per la valutazione e il monitoraggio dei rapporti istituzionali e non;
- indicatori di natura economico finanziaria.

## Il cruscotto degli indicatori

L'insieme dei dati disponibili è stato ulteriormente ridotto in un nucleo di 27 indicatori, una sorta di cruscotto per tenere sotto controllo l'andamento delle attività.

### 1. Area descrittiva

1.1 Gli studenti	1.1.1	n. studenti in obbligo formativo iscritti per l'anno scolastico 2007-2008	1.745
	1.1.1.1	n. studenti iscritti ai corsi EDA per l'anno scolastico 2007-2008	236
1.2 Personale docente	1.2.1	n. professori di ruolo	160
	1.2.2	n. nuovi professori per l'anno scolastico 2007-2008	47
	1.2.3	Docenti impegnati in funzioni di supporto	101

### 2. Area didattica

2.1 Il sostegno allo studio	2.1.1	n. corsi di recupero attivati	69
	2.1.2.1	n. alunni coinvolti	529
	2.1.4.5	n. ore complessive di recupero	690
2.2 Il sostegno al personale	2.2.1	n. corsi di aggiornamento organizzati per il personale	10
	2.2.2	n. partecipanti	197
2.3 I risultati conseguiti	2.3.1	n. alunni diplomati	295
	2.3.2	n. alunni che hanno conseguito un diploma di qualifica	335
	2.3.2.4	n. studenti che proseguono dopo la qualifica	375
2.4 La formazione professionale	2.4.1	n. corsi di formazione e aggiornamento attivati	9
	2.4.6	n. ore totali dei corsi	754
	2.4.7	n. partecipanti ai corsi	146

### 3. Area educativa

3.1 Politiche interculturali	3.1.1	n. studenti stranieri	232
	3.1.2	n. studenti per provenienza	mappa
	3.1.7	n. ore complessive di corsi di italiano L2	135
	3.1.8	n. partecipanti	58
	3.2.2	n. percorsi integrati	59
3.3 Sostegno alle famiglie	3.3.1	n. ore di colloquio con gli insegnanti	3.500

### 6. Area delle relazioni

6.1 Relazioni con il sistema dell'istruzione	6.1.1	n. interventi di orientamento nelle scuole medie	34
	6.1.4	n. alunni dell'Einaudi coinvolti	70
6.2 Relazioni con il sistema delle imprese	6.2.1	n. stage attivati	278
	6.2.2	n. organizzazioni che hanno accolto stagisti	179
6.4 Relazioni con il sistema territoriale	6.4.4	n. accordi di programma, convenzioni o protocolli siglati per lo sviluppo di progetti	14

Fonte: bilancio sociale dell'Istituto Professionale Einaudi, Grosseto.

## 9. Si può fare meglio. Il piano di miglioramento.

Il bilancio sociale, come già osservato, non è fine a se stesso, non è un documento consuntivo bensì un “ponte” verso il futuro. **Il bilancio sociale serve se stimola il miglioramento delle prestazioni della scuola.** In questa prospettiva di analisi attenta e critica di ciò che è stato fatto e più specificamente della valutazione degli scostamenti tra gli obiettivi e i risultati conseguiti deve discendere il piano degli interventi migliorativi da porre in essere a partire dall’anno scolastico successivo a quello preso in considerazione dal bilancio sociale.

Alcune **domande orientative** possono guidare la scuola nella predisposizione del **piano di miglioramento**. Ad esempio:

- I valori guida, la mission e la vision della scuola sono stati efficacemente declinati, applicati, percepiti nei vari ambiti di attività?
- Come potenziare ulteriormente i punti di forza e correlativamente come ridurre le aree di debolezza?
- Sono state colte adeguatamente le opportunità offerte dal contesto?
- Alcune minacce possono essere trasformate in opportunità?
- Le risposte fornite alle attese degli stakeholder principali sono state soddisfacenti? Qualche stakeholder è stato trascurato e quindi è bene prenderlo in considerazione nell’immediato futuro?
- L’allocazione delle risorse umane e finanziarie sui vari processi e progetti è stata adeguata in termini di efficacia e di efficienza?
- Quali sono i limiti, le lacune, gli inconvenienti dell’attuale bilancio sociale? Come migliorare la prossima edizione con riferimento alla raccolta dei dati, all’uso di indicatori appropriati, al coinvolgimento degli stakeholder, alle modalità di comunicazione, ecc.?

Riprendendo in parte il precedente esempio, si può procedere nel seguente modo:

	Anno 1 “Cosa è stato fatto”	Anno 2 “In cosa si può migliorare”
Area	Processi di informatizzazione della scuola (ICT)	
Azione	Dotare le aule di lavagne elettroniche (LIM) e attrezzare i banchi con strumenti multimediali.	Aggiungere puntatori luminosi e webcam per teleconferenze con altre scuole e altri soggetti
Indicatore	Numero di aule con LIM Numero di banchi e postazioni multimediali Numero di studenti attrezzati sul totale alunni della scuola	n. puntatori laser n. webcam n. collegamenti con l’esterno
Dati iniziali	2 aule con LIM, 40 banchi multimediali, 5% alunni collegati	0
Obiettivo	4 aule con LIM, 80 banchi multimediali, 10% alunni collegati	2 aule da attrezzare
Risultati	5 aule con LIM, 100 banchi multimediali, 15% alunni collegati	(...)
Scostamenti	+1 aule con LIM, +20 banchi e +5% alunni collegati	(...)
Ipotesi future	Attrezzare tutte le aule della scuola con LIM	(...)

## 10. Per saperne di più

Documenti, standard, linee guida

- Dipartimento della Funzione Pubblica, FORMEZ, *Bilancio Sociale. Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche*, Roma, 2005.
- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle Amministrazioni Pubbliche, 17 febbraio 2006.
- GBS - Gruppo Bilancio Sociale, *I principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, 2007.
- INVALSI – Valsis, *Un modello per valutare la qualità della scuola e del sistema*, 2010.
- Certificazione della qualità degli istituti scolastici: ISO9000, SIQuS, EFQM. ecc.

Bibliografia

- Cipollone P., Montanaro P., Sestito P. (2010), *Misure di valore aggiunto per le scuole italiane*, in *Temi di discussione*, Banca d'Italia.
- De Anna F. (2005), *Autonomia scolastica e rendicontazione sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Paletta A. (2011), *Scuole responsabili dei risultati*, Il Mulino, Bologna.
- Paletta A. Bonaglia, C. Boracchi, L. Peccolo (2011), *La scuola rende conto*, Bruno Mondadori.
- Previtali D., (2010), *Il bilancio sociale nella scuola*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Stiz G. (2007), *La rendicontazione sociale in un istituto superiore*, in: *Rivista dell'Istruzione*.