

Studi e Documenti

Le scuole dell'Emilia-Romagna all'appuntamento del Bilancio sociale

Chiara Brescianini

Dirigente scolastica, comandata presso Ufficio III – Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna

✉ brescianini@g.istruzioneer.it

Paolo Davoli

Dirigente tecnico presso Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna

✉ davoli@g.istruzioneer.it

1. Il bilancio sociale: sintetica analisi in letteratura

Il bilancio sociale (di seguito indicato con BS) è uno strumento per fornire informazioni, dare visibilità alle domande e rendersi trasparenti rispetto agli *stakeholder* di riferimento. Secondo Wikipedia il bilancio sociale "è un documento con il quale un'organizzazione, che sia un'impresa o un ente pubblico o un'associazione, comunica periodicamente in modo volontario gli esiti della sua attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili". Sia in ambito privato che in ambito pubblico il tema è di attualità, poiché implica l'assunzione di responsabilità nel rendere conto dei risultati del proprio agire.

Con il termine *stakeholder*, mutuato dall'ambito anglosassone e quasi intraducibile in italiano (letteralmente 'portatori di scommessa'), si intende comunemente in italiano 'portatori di interesse'. Le definizioni più diffuse sono quelle di Freeman¹ e Clarkson², che differenziano fra *stakeholder* primari/diretti e secondari o indiretti ossia, sinteticamente, fra i diretti interessati dall'azione del proponente e i soggetti che possono

¹ R. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

² Max B.E. Clarkson, *The corporation and its stakeholders*, University of Toronto Press, Toronto, 1998.

comunque essere interessati. Questa seconda accezione più ampia risulta di particolare interesse per il mondo scolastico che, di fatto, tocca l'intera comunità di riferimento. Gli *stakeholder* cambiano a seconda del tempo e della situazione di riferimento

Le origini del BS e il suo sviluppo storico sono ascrivibili all'ambito privato nel XX secolo, ove si ritrova il primo documento realizzato dalla società tedesca elettrica AEG, nell'anno 1938, che resta esperienza isolata fino alla fine degli anni '60³. Una riflessione più ampia in Europa in tema di BS si avvia dagli anni '70 ma è soprattutto in America, anche a seguito dello scandalo Watergate, che si diffonde la consapevolezza nel mondo degli affari della necessità di rendere conto del proprio operato. In Italia la riflessione si avvia dagli anni '80 (società Merloni spa e Ferrovie dello Stato negli anni '90) senza produrre una diffusione generalizzata del BS. Dopo "Mani Pulite" e "Tangentopoli" la riflessione in Italia inizia a produrre effetti su impulso dell'Università di Bologna (Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse⁴) con ottica gestionale e strategica.

Da questo periodo in poi si diffondono molti documenti di BS con forte impulso in ambito no profit. L'Emilia-Romagna risulta, in questo ambito, antesignana e le amministrazioni iniziano a diffondere i propri BS.

L'Unione Europea, nel *Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee - 2001*, ha definito il bilancio sociale come "*integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*".

Nella consapevolezza che la realizzazione del BS nelle amministrazioni pubbliche, seppure in ritardo di un decennio rispetto al contesto privato, è avvenuta più come esito di sperimentazioni singole che non come proposta di una politica nazionale, il decisore politico ha ritenuto necessario fornire riferimenti e principi generali cui le amministrazioni che intendono adottarlo possano ispirarsi.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - ha emanato una *Direttiva*⁵ appositamente dedicata al Bilancio Sociale, volta a fornire riferimenti e principi generali per le amministrazioni che vogliono realizzarlo. In particolare, la Direttiva delinea i presupposti per l'adozione del BS, gli obiettivi, le indicazioni operative per la realizzazione del BS, allegando dettagliate Linee Guida. In questa chiave il bilancio sociale pubblico "[tra gli strumenti] può essere considerato il principale, in quanto finalizzato a dar conto del complesso delle attività dell'amministrazione

³ A. Romolini, *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano, 2007.

⁴ F. Vermiglio, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema impresa*, Grafo Editor, Messina, 1984.

⁵ Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica: Direttiva 17 febbraio 2006, *Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche*. Pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 16.3.2006.

e a rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione politica, obiettivi, risorse e risultati”.

L'interconnessione dei quattro aspetti (finalità, obiettivi, risorse e esiti) è dispiegata attraverso lo strumento del BS, che si è rapidamente diffuso sia in ambito privato che pubblico. La Direttiva, in tal senso, indica che l'azione di rendicontazione sociale delle amministrazioni pubbliche *“risponde alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, siano essi singoli cittadini, famiglie, imprese, associazioni, altre istituzioni pubbliche o private, consentendo loro di comprendere e valutare gli effetti dell'azione amministrativa. Essa può essere considerata come una risposta al deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici in termini di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni pubbliche, di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione. Gli strumenti per effettuare la rendicontazione sociale possono essere molteplici, a seconda degli ambiti e degli obiettivi”*.

Rilevante è la curvatura del *prodotto bilancio sociale* non come documento fine a se stesso, ma come esito di un processo con cui – in ambito pubblico – l'amministrazione rende conto delle scelte, dei risultati e dell'impiego delle risorse in un determinato periodo, per consentire ai vari interlocutori di esprimere un giudizio su come l'amministrazione realizza la sua *mission* istituzionale. Finalità dichiarata del BS è di unire, armonizzandole in un documento unitario, le attività che consentono di comprendere il ruolo dell'ente e le azioni svolte, evidenziando mezzi e risorse usati per realizzare i propri obiettivi, con particolare riferimento al valore aggiunto che ricade sulla comunità e alle strategie di miglioramento.

Nella Direttiva sono enucleate le 6 dimensioni che il BS può implementare:

1. *contabile*, per migliorare il sistema di rendicontazione;
2. *comunicativa*, per valorizzare contributi degli *stakeholder*;
3. *responsabilità politica*, per trasparenza e visibilità delle scelte effettuate;
4. *funzionamento*, in quanto responsabilizza l'amministrazione sulla sostenibilità della spesa e sull'allocazione delle risorse;
5. *strategica e organizzativa*, per verificare e adattare le proprie scelte;
6. *professionale*, per motivare i lavoratori.

È evidente la chiara differenza fra BS riferito al mondo aziendale e BS realizzato dall'amministrazione pubblica: nel primo caso l'intento dichiarato, oltre che di rendicontazione, è quello di attrarre utenti con ottica anche commerciale, mentre nel secondo caso l'obiettivo prioritario è di trasparenza e di *accountability* rispetto a quanto realizzato con risorse comuni.

Alcune caratteristiche comuni del BS indicate dalla letteratura e dai principali modelli formulati sono:

- la periodicità (cadenza annuale, semestrale, ecc.), comunque regolare per ga-

- rantire comparabilità in serie storica e tempestività;
- la volontarietà della rendicontazione ai propri *stakeholder* delle proprie attività, risultati, impiego risorse...;
- l'inclusività degli *stakeholder*, ossia coloro che direttamente o indirettamente beneficiano del servizio e, in senso ampio la comunità di riferimento;
- il tipo di legame fra azienda/ente che propone il BS e *stakeholder*;
- la non neutralità rispetto a un rendiconto economico-finanziario, pur mantenendo caratteristiche di verificabilità e di oggettività;
- la chiarezza comunicativa, l'accuratezza e la completezza che devono rendere il BS leggibile e comprensibile;
- l'equilibrio fra aspetti positivi e negativi delle azioni realizzate e degli esiti;
- la materialità e la concretezza del BS;
- l'utilizzo di indicatori di *performance* sia economica, sia sociale, comuni e comprensibili.

Altro documento di rilievo in ambito pubblico per il BS sono le *Linee Guida per la rendicontazione sociale negli Enti Locali*⁶ (giugno 2007), da cui è possibile ricavare alcuni punti chiave per la redazione del BS: dalla presentazione del documento e dalla definizione degli aspetti di metodo, all'identità dell'ente, con precisazione del tipo di servizi proposti ed erogati e specificazione delle fasi del processo di BS.

Di recente stanno diffondendosi sempre più modellizzazioni sia per l'ambito privato che per l'ambito pubblico. Dirimenti le seguenti caratteristiche fra i due ambienti:

- necessità di fornire elementi aggiuntivi di carattere non finanziario, rispetto al bilancio economico per il privato;
- necessità di rendere conto degli aspetti etici e sociali per il privato;
- differenze nella rilevanza degli aspetti economico finanziari che per il privato costituiscono l'aspetto fondante;
- differenza nel 'peso': per il privato è residuale, mentre per il pubblico spetterebbe in via ideale come azione dovuta e generalizzata per rendere conto della contribuzione fiscale dei cittadini;
- coincidenza fra *mission* e oggetto del proprio operato in ambito pubblico (cosa che non avviene in ambito privato).

La relazione sinergica e complementare delle varie azioni si esplica nell'insieme concentrico rappresentato nella figura a pagina seguente, che vede l'azione di *accountability* come funzione madre-fine, cui consegue la riflessione sulla rendicontazione sociale e la definizione di un metodo che si esplicita, anche ma non solo, nel bilancio sociale⁷ come possibile strumento.

⁶ Si veda: <http://osservatorio.interno.it/pareri/Linee%20guida%20.pdf>.

⁷ Dipartimento della funzione pubblica, Presidenza del Consiglio dei ministri, *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Progetto Cantieri, 2004.



2. Il bilancio sociale nella scuola

Le scuole, in quanto enti pubblici, sono legate alle norme relative alla trasparenza degli atti, all'accesso, alla comunicazione oltre che all'autonomia scolastica, nelle sue dimensioni amministrative, organizzative, didattiche e di ricerca. Ciò, pur non obbligando le scuole alla rendicontazione sociale, rende pressante la necessità di fare rendicontazione. La precisa appartenenza geografica della scuola rende definita la localizzazione della 'comunità sociale' di riferimento cui rivolgere la propria *mission*.

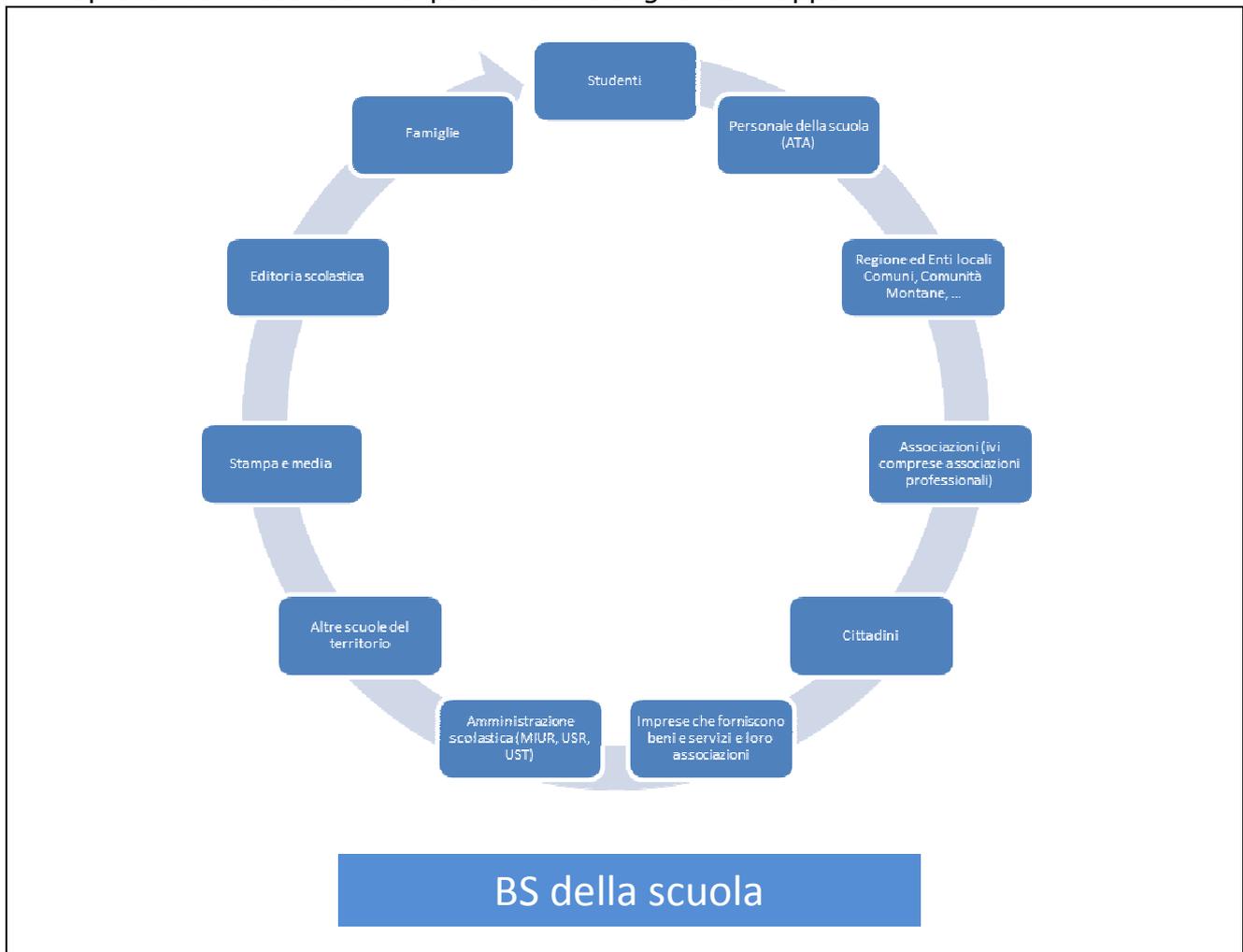
A scuola il BS diviene quindi "uno strumento di lavoro attraverso cui ricollocare le scelte, i processi e i risultati della propria offerta formativa"⁸, con una duplice azione di restituzione alla comunità del proprio operato e di revisione dei processi e dei risultati che qualificano l'identità della scuola. La circolarità del processo è caratteristica rilevante, poiché il BS non si limita a fotografare una identità fissa e definita, ma serve per creare azioni di regolazione e di adattamento continuo dell'istituzione scolastica attraverso pubblica rendicontazione. Tale rendicontazione risponde al principio della responsabilità sociale indicato nella già citata Direttiva F.P. 2006, per cui quattro sono gli interlocutori fondamentali di riferimento individuabili⁹:

- studenti (apprendimento e costruzione di cittadinanza);
- personale scolastico (in particolare docenti);
- famiglie;
- comunità in co-costruzione di bene comune.

⁸ D. Previtali, *La scuola come valore sociale. Sussidiarietà e rendicontazione sociale nelle scuole dell'autonomia*, Tecnodid, Napoli, 2007.

⁹ A. Paletta, M. Tieghi, *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla public governance*, Isedi, Torino, 2007; in particolare il primo capitolo: "Etica, responsabilità e bilancio sociale".

Esplorendo i destinatari si può avere la seguente mappa:



L'autonomia scolastica ha esteso l'area di responsabilità a ciascuna istituzione scolastica, rendendo necessaria una chiara definizione della *mission* della scuola, rendendo leggibile il valore pubblico che la scuola ha l'obiettivo di produrre, in un'area geografica definita, con una propria organizzazione personalizzata e un sistema di governance territoriale. Non da ultimo le scuole, attraverso la predisposizione di azioni di rendicontazione sociale, anche attraverso lo strumento del BS, innescano un virtuoso meccanismo di uscita da un sistema autoreferenziale, aprendosi agli *stakeholder* e alle opportunità di relazioni.

Le *Indicazioni Nazionali 2012 per il curricolo della scuola dell'infanzia e del primo ciclo d'istruzione* hanno anticipato l'attuale evoluzione normativa, evidenziando l'importanza della rendicontazione sociale: "Alle singole istituzioni scolastiche spetta, inoltre, la responsabilità dell'autovalutazione, che ha la funzione di introdurre modalità riflessive sull'intera organizzazione dell'offerta educativa e didattica della scuola, per svilupparne l'efficacia, anche attraverso dati di rendicontazione sociale o emergenti da valutazioni esterne. Per l'istituzione scolastica, le pratiche dell'autovalutazione, della

valutazione esterna, della rendicontazione sociale, sono volte al miglioramento continuo della qualità educativa”.

Il D.P.R. 80/2013, concernente il *Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*, nel definire i soggetti e gli obiettivi del SNV ha previsto, all'art. 6, un procedimento a quattro fasi volto alla valorizzazione del processo di autovalutazione delle scuole e precisamente:

- autovalutazione delle istituzioni scolastiche;
- valutazione esterna;
- azioni di miglioramento;
- rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche.

Nello specifico, le azioni di rendicontazione sociale prevedono al medesimo articolo, comma d. 1) *“la pubblicazione, la diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indicatori e dati comparabili, sia in una dimensione di trasparenza sia in una dimensione di condivisione e promozione al miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza”*. Le fasi e i tempi indicati – aggiornati a novembre 2015 – sono programmati come indicato nella figura seguente¹⁰.

Le fasi e i tempi



Sistema Nazionale
di Valutazione

Fasi	Attori	A.S. 2014/2015	A.S. 2015/2016	A.S. 2016/2017
1 Autovalutazione	Tutte le scuole	[Barra continua da A.S. 2014/2015 a A.S. 2016/2017]		
2 Valutazione Esterna	Il 10% delle scuole all'anno		[Barra continua da A.S. 2015/2016 a A.S. 2016/2017]	
3 Azioni di miglioramento	Tutte le scuole		[Barra continua da A.S. 2015/2016 a A.S. 2016/2017]	
4 Rendicontazione sociale	Tutte le scuole			[Barra da A.S. 2016/2017]

¹⁰ In: <http://www.istruzione.it/snv/eventi.shtml> - Seminari regionali MIUR USR – Damiano Previtali

La recente Legge 107/2015 al comma 14 definisce la triennialità del Piano dell'Offerta Formativa e precisa che il Piano indica i piani di miglioramento dell'istituzione scolastica, previsti dal predetto D.P.R. 80/2013.

3. Il progetto "Bilancio sociale" di Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna e Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo

Nell'ambito del progetto "Bilancio sociale", nato dall'Intesa siglata a settembre 2012 dall'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna e dalla Fondazione per la Scuola, Compagnia di San Paolo, l'USR per l'Emilia-Romagna ha inteso riflettere sullo strumento del BS in modo lungimirante, percorrendo l'agito normativo sopra riportato.

Gli esiti delle azioni progettuali sono stati presentati nel corso del seminario svoltosi in data 10 aprile 2014 "Render conto, perché, per chi"¹¹.

Delle dieci scuole che hanno partecipato al progetto, sette sono del secondo ciclo¹² e tre del primo ciclo¹³; quattro sono in capoluogo di provincia e sei in comuni non capoluogo. Ci sono alcune differenze tra i bilanci del primo ciclo e quelli del secondo ciclo, dovute alla diversa realtà didattica e organizzativa del primo ciclo, come ad esempio un diverso modo di riportare i risultati scolastici (è più scontato l'esito di promozione) oppure i contributi economici dei genitori (solitamente inferiori o assenti).

La lettura dei BS delle dieci scuole ha portato a identificare una novantina di parametri per fare una prima tassonomia dei documenti prodotti. Lo scopo del report non è naturalmente quello di valutare la qualità specifica dei bilanci o di farne una impossibile classifica, quanto di farne emergere la ricchezza e complessità per costituire una guida per altre scuole che vorranno incamminarsi in questo percorso. I BS delle scuole partecipanti e delle altre istituzioni scolastiche che hanno segnalato documenti sono reperibili sul sito istituzionale dell'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna¹⁴.

Il progetto non prevedeva un modello comune di BS da produrre. Nei bilanci prodotti vi è una piattaforma di fattori comuni (descrizione di contesto e risorse, *report* degli esiti degli studenti, *report* dei dati economici), ma anche con significative differenze (*report* dei vari progetti, maggiore o minore estensione dei dati economici, raccolta di questionari per famiglie, studenti, docenti, ecc.) che danno atto di una reale aderenza di ciascun BS alla specifica realtà della scuola. Non c'è stata quindi

¹¹ Per informazioni:

<http://www.fondazioneeducazione.it/magnoliaPublic/iniziative/bilancio-sociale/incontrofinale.html>.

¹² ITIS "Berenini" di Fidenza (Pr), IIS "Mattei" di Fiorenzuola (Pc), IIS "Polo Tecnico Professionale" di Lugo (Ra), IIS "Russell" di Guastalla (Mn), ITAS "Selmi" di Modena, ITC "Serra" di Cesena (Fc), IPSIA "Taddia" Cento (Fe).

¹³ D.D. di Cattolica (Rn), I.C. 10 di Bologna, IC "Valgimigli" di Ravenna.

¹⁴ In: www.istruzioneer.it, sezione dedicata "Bilancio sociale"; link diretto:

<http://www.istruzioneer.it/bilancio-sociale/>.

un'adesione acritica a un modello esterno, ma uno sforzo reale di adattare l'esigenza di rendicontazione alle diverse realtà delle scuole e al modo in cui ciascuna percepisce la propria identità.

Nel corso della ricerca si è identificata una novantina di parametri per esaminare meglio (pur con le inevitabili approssimazioni) i temi trattati dai bilanci prodotti dalle scuole coinvolte. Le dimensioni dei BS delle varie scuole sono molto differenti: si va da 31 a 105 pagine, con una 'moda' di 40-50 pagine e solo due documenti oltre le 100 pagine.

Le fonti informative per questi bilanci sono le più varie, ma molte di queste sono anticipazioni delle fonti dei dati che saranno poi utilizzate dal ministero all'interno del RAV nel 2015. Si va dai dati pubblicati su *Scuola in Chiaro*, a dati tipicamente inseriti a sistema dalle scuole stesse come gli esiti degli scrutini, ai dati di bilancio economico, a dati raccolti dalle scuole riguardo alle loro attività specifiche o richiesti a studenti e genitori.

Molte scuole (7 su 10) hanno svolto questionari di gradimento, secondo la forma della *customer satisfaction*, rivolti a studenti (6), genitori (6) e personale docente e anche ATA (6). Una scuola imposta il proprio BS quasi interamente a partire dagli esiti dei questionari, e riporta anche in forma originale spunti da *focus group* svolti con genitori e studenti.

Tutti i questionari riguardano l'area del clima e benessere a scuola (7 scuole su 10), e altre aree come l'organizzazione e comunicazione (4), la didattica e i progetti (5) e le strutture scolastiche (2). L'eterogeneità dei questionari, la tipologia di domande, l'interessante esperienza dei *focus group* testimoniano un approccio personalizzato nelle diverse scuole, ma anche probabilmente una necessità di maggiore approfondimento su tali metodologie.

Quasi tutte le scuole si danno obiettivi per il futuro immediato, in merito alla rendicontazione, un po' come dire: fare il BS ci è piaciuto, vorremmo continuare facendolo meglio e approfondendo questo e quello. Alcuni obiettivi sono relativi a come migliorare il documento e le pratiche di lavoro che lo hanno prodotto (ad es. potenziare il gruppo di autovalutazione o il ruolo delle famiglie). Altri riguardano invece obiettivi di miglioramento di specifici aspetti del lavoro educativo o dell'organizzazione (ad es. la ridefinizione dei profili formativi del curriculum o il potenziamento del recupero e la riduzione della dispersione). Anche questa è un'anticipazione della metodologia richiesta dal D.P.R. 80/2013 nella logica della comunicazione e del miglioramento continuo.

4. Il contenuto dei Bilanci sociali

4.1 Come sono presentati il contesto e l'istituto

Nel maggio 2015 sono state messe a disposizione delle scuole, per la compilazione del RAV, una serie di informazioni di contesto. Tuttavia, già nel 2013, anno di svolgimento del progetto, le scuole interessate potevano raccogliere su *Scuola in chiaro* una serie di elementi informativi. Le scuole aderenti al progetto lo hanno generalmente fatto, inserendo anche una significativa quantità di elementi aggiuntivi, sia quantitativi sia in forma narrativa.

Diverse scuole presentano la storia dell'Istituto (6 su 10) insieme alle caratteristiche degli edifici e dei laboratori (6), in alcuni casi anche approfonditamente. Emerge che anche le scuole, come molti loro addetti, non sono 'native digitali': un solo istituto presenta caratteristiche e dati di accesso al proprio sito Web.

Vengono discusse le caratteristiche del contesto territoriale, come realtà occupazionali e attività produttive (7 scuole su 10), dinamiche della popolazione (5), la presenza di stranieri (4). Diverse scuole presentano i propri *stakeholder* (in genere servendosi proprio del termine anglosassone: siamo sicuri che non sia troppo per 'addetti ai lavori?'): vengono riportate in dettaglio le ragioni sociali delle realtà di riferimento, siano esse enti locali (7 su 10), operatori economici (5), associazioni di categoria (6), università o centri culturali (4), associazioni *no profit* e di volontariato (4). Questa presentazione viene fatta nella forma dell'elenco o con l'illustrazione narrativa delle ragioni della collaborazione. In realtà, si mescolano insieme in diversi casi i veri e propri *stakeholder* (i 'portatori di interesse', quelli che 'hanno fatto una scommessa' sulla scuola) con enti e realtà con cui le scuole collaborano in senso più generale. A volte vengono identificati come *stakeholder* le stesse famiglie, le quali probabilmente oltre che come *portatori di interessi* nella scuola andrebbero considerate anche come *portatori di diritti*.

Spesso è presente anche l'analisi della distribuzione degli studenti per provenienza geografica (7 su 10), in alcuni casi riportandone anche l'evoluzione negli anni (3), le differenziazioni per genere (3) o per nazionalità (4) e i numeri di studenti diversamente abili o con DSA (6).

Riguardo al personale (docenti e in qualche caso ATA), tutte le scuole tranne una riportano qualche forma di analisi, per genere (7), età (8) e tempo determinato/indeterminato (8), che in alcuni casi riporta anche le assenze dal lavoro, la stabilità nella sede e le qualifiche professionali, le attività di aggiornamento svolte.

Solo alcuni istituti (4 su 10) sentono la necessità di descrivere come funziona la scuola al loro interno, riportando con qualche dettaglio l'organigramma funzionale con ruoli e compiti. Anche questa è un'attenzione di comunicazione esterna e verso

l'utenza che dovrà aumentare, per evitare che solo gli 'addetti ai lavori' sappiano come leggere le scelte organizzative degli istituti.

Le priorità strategiche dell'Istituto, sia organizzative che didattiche, sono discusse con un certo approfondimento da metà delle scuole, mentre altri istituti fanno riferimento solo a *mission* di carattere più generale di per sé applicabili a tutte le scuole (ad es., assicurare l'uguaglianza, rispettare la personalità di ogni studente, prevenire il disagio, ecc.). Una scuola riporta un indicatore di efficienza di *back-office* dell'amministrazione (tempestività nei pagamenti).

4.2. Come sono presentati i dati economici

Tutti gli istituti riportano i dati economici presenti nel proprio Programma Annuale (bilancio) o Conto Consuntivo, e spesso (in almeno 6 casi su 10) si tratta di report più approfonditi della semplice riproduzione dei dati MIUR presenti su Scuola in Chiaro, con un'abbondante reportistica di tabelle e grafici. È evidente il tentativo, da parte delle scuole, di rendere effettivamente conto di come la gestione economica sia a servizio di un'efficiente ed efficace gestione amministrativa per la realizzazione del POF. La gestione economica rappresenta infatti una leva fondamentale per l'implementazione concreta delle strategie di sviluppo che la scuola si è data.

È questa una direzione di comunicazione importante e da approfondire, che le scuole più sensibili hanno già messo in atto da tempo con gli strumenti già previsti con l'autonomia, come ad esempio la relazione illustrativa al Programma Annuale redatta dal dirigente scolastico, o l'illustrazione del Conto consuntivo predisposta da DSGA e dirigente scolastico. Sono due strumenti già a disposizione delle scuole che, quando non vengono interpretati come meri adempimenti formali, possono risultare importanti strumenti di comunicazione pubblica delle scelte strategiche dell'Istituto rispetto alla gestione economica. Tuttavia, il bilancio sociale, proprio per la sua intenzionalità di rendicontazione pubblica, consente di focalizzare meglio questo sforzo comunicativo, ed è quindi a tutti gli effetti strumento di democrazia partecipativa sull'operato della pubblica amministrazione.

È da evidenziare anche che questi aspetti vengono trattati solo in parte nell'apparato valutativo del RAV (forse per il loro forte contenuto tecnico), dove ai temi economici sono dedicati alcuni degli oltre 100 descrittori, come distribuzione del salario accessorio (Fondo di Istituto), indici di spesa per i progetti, spese per la formazione del personale.

Se lo scopo comunicativo dei dieci bilanci sociali è comune, la forma dei report economici all'interno del BS è differenziata. Principalmente il rendiconto avviene per fonti di entrata (8 scuole su 10) e per centri di costo interni (8); in alcuni casi vi sono report differenziati per specifici progetti (4) o anche in senso diacronico nel tempo (2). Una specifica attenzione viene data all'utilizzo dei contributi delle famiglie (6) e di altri

contributori istituzionali o meno (5), proprio nell'ottica della rendicontazione del buon uso delle risorse aggiuntive a cui le scuole fanno ricorso.

Alcune scuole si sforzano di rendicontare i dati economici anche superando la logica tecnico-contabile con la quale è predisposto il bilancio scolastico, nella comprensione che si tratta di aspetto di non facile lettura da parte dei non addetti ai lavori. Vengono quindi inserite anche spese che non ricadono sul bilancio della scuola ma sul bilancio del Ministero, come le spese per stipendi ed esami desunti dal sito di *Scuola in chiaro* (4 scuole su 10), l'utilizzo del Fondo di Istituto (4) che la scuola assegna ma che è erogato dal Ministero dell'Economia, gli oneri aggiuntivi e figurativi degli enti locali (3) per la gestione degli edifici. In alcuni casi si arriva a stimare un 'costo medio' per studente di quell'istituto dell'ordine dei 6.000 euro. Questa analisi, economica e non solo finanziaria, consente una più equilibrata visione dell'effettivo impegno dell'amministrazione statale (centrale e periferica) in rapporto agli altri contributori, misurabile in media oltre il 90% del costo complessivo dell'istituzione scolastica.

4.3. Come sono presentati i progetti

La presentazione dei progetti svolti da ciascuna scuola è molto differenziata tra i dieci bilanci sociali, e non in tutti i documenti è presente. In alcuni casi, più che un report consuntivo dei risultati raggiunti viene fatta una presentazione generale e verbosa dei progetti che richiama quella normalmente presente nei POF: a testimonianza, abbiamo osservato che in qualche caso, nel copia-incolla dal POF al BS, sono rimasti verbi al futuro (tipici del POF), come "gli studenti verranno accompagnati...".

Limitandosi ai progetti rendicontati in forma più quantitativa, si tratta di progetti rivolti alle aree:

- *educativa*, come cittadinanza (3 su 10), salute e benessere a scuola (2), biblioteca e progetti culturali (3), teatro e creatività (1);
- *all'area didattica*, come le tecnologie didattiche (4), alternanza scuola-lavoro (4), di istruzione (2), progetti internazionali (3), CLIL (2), certificazioni linguistiche e informatiche (3), centro sportivo (2);
- *del supporto*, come orientamento in ingresso (1) e in uscita (3), sportello di ascolto (3), recupero e anti-dispersione (4), stranieri (3), BES e DSA (4).

Un semplice confronto tra questo elenco di progetti svolti nel 2013 e le aree di approfondimento progettuale suggerite nella legge 107/2015 al comma 7, evidenzia come le scuole dell'Emilia-Romagna da tempo avevano posto queste aree all'ordine del giorno.

La rendicontazione sui progetti è quindi molto differenziata, su aree sia tradizionali che innovative, con ulteriori differenziazioni tra primo e secondo ciclo. Queste caratteristiche suggeriscono che non in tutte le scuole si sente il bisogno di rendicontare la progettualità didattica e gli approfondimenti dell'offerta formativa. Dove questo viene

fatto, a volte questa rendicontazione deve ancora trovare forme precise, e rischia di assomigliare più a una presentazione generale del progetto che a un'effettiva rendicontazione. Tuttavia, in altri casi questa rendicontazione riporta dati e fatti, e assume quindi la forma più precisa di una positiva riflessione della scuola sui propri processi progettuali, con una selezione delle aree ritenute più rilevanti.

4.4. Come sono presentati i risultati scolastici

Tutte le scuole esaminano i risultati scolastici degli studenti, con maggiore o minore livello di analisi ma comunque con abbondante reportistica di tabelle e grafici.

In particolare vengono discussi gli esiti delle classi finali attraverso i voti riportati dagli studenti (4 scuole su 10) e gli esiti delle classi intermedie attraverso le percentuali di studenti promossi/debiti (7) e di voti (3). In alcune scuole viene esaminata l'evoluzione negli anni (3), e in alcuni casi (4) si approfondiscono gli esiti dopo l'esame. Si tratta di due aree di indagine (Risultati scolastici e Risultati a distanza) anticipate da queste scuole nel 2013 e che poi sono state previste dal RAV del 2015.

Molte scuole (7 su 10) riportano anche considerazioni sui risultati delle prove standardizzate Invalsi (anche questa è un'area che sarà poi prevista nel RAV del 2015). La comune (e corretta) scelta di rendicontazione è di non limitarsi alla semplice 'pubblicazione' degli esiti numerici, ma di discuterli e calarli nel contesto dell'Istituto, per rendere ragione dei diversi andamenti. In un caso vi è addirittura una sezione di 25 pagine con un'analisi specifica sui risultati degli studenti stranieri: anziché 'nascondere sotto il tappeto' risultati forzatamente 'difficili', la scuola ne fa un punto di forza con un'analisi diacronica per motivare la propria azione.

5. E adesso dove andiamo? Alcune valutazioni di sintesi

In tutti i bilanci sociali esaminati è evidente lo sforzo di raccontare all'esterno (e magari anche al proprio interno, tra i docenti di diversi ordini o settori disciplinari) la ricchezza progettuale e di iniziative che le scuole fanno di avere; una sorta di 'qualità nascosta' e diffusa che deve essere portata alla conoscenza della comunità territoriale dentro cui la scuola vive.

I documenti presentano molti dati. La media per tutte le scuole è di 28 tabelle e 26 grafici, e hanno generalmente un buon equilibrio tra presentazione dei dati e loro commento, tra le due polarità: in quanto 'bilancio' non può prescindere dai dati, ma in quanto 'sociale' non può accontentarsi dei dati, ma deve raccontarli. In altri termini, sembra che le scuole abbiano consapevolezza che i dati hanno una loro forza intrinseca e che senza dati non si può progettare il cambiamento; ma nello stesso tempo che i dati da soli non bastano e che senza la connessione con obiettivi e contesto dell'Istituto rischiano di essere poco significativi se non addirittura fuorvianti. Solo in

pochi casi alcuni aspetti vengono esaminati in forma generale senza riportare dati, e assomigliano più alla presentazione che siamo abituati a vedere in un POF piuttosto che a un resoconto consuntivo.

Naturalmente le scuole hanno rendicontato su dati che avevano a disposizione o potevano facilmente raccogliere. Siamo abbastanza bravi a raccontare gli aspetti organizzativi ed economici o i progetti di approfondimento curricolare, ma pare esserci una difficoltà specifica a rendicontare l'ordinaria attività, in particolare con due 'assenze' di rilievo, la didattica ordinaria e le procedure amministrative: da un lato la didattica di tutti i giorni, le forme di progettazione curricolare, le modalità e pratiche di insegnamento e di valutazione; dall'altro lato efficacia ed efficienza dei processi amministrativi, come lo sportello di segreteria, lo svolgimento delle pratiche amministrative, la prontezza nelle risposte, ecc. Questo sarà un compito importante, perché rappresenta una parte rilevante di ciò che le famiglie percepiscono come 'qualità della scuola'.

In genere questi bilanci sociali sono documenti 'sobri' dal punto di vista della presentazione. È una sobrietà forse eccessiva, che corrisponde allo spirito con cui le scuole sono abituate a lavorare (attenzione ai contenuti, andare 'al sodo', senza tanti 'fronzoli') ma che rischia di corrispondere a uno stile comunicativo eccessivamente povero. Due scuole, con buona intuizione, si sforzano di facilitare la comunicazione inserendo un piccolo glossario dei termini scolastici (come BES, funzione strumentale, ecc.), che sono per 'addetti ai lavori'. Come già accade per il POF e per altri documenti pubblici della scuola, insieme alla completezza delle informazioni occorre curarne anche snellezza ed efficacia con gli *stakeholder*. Documenti troppo lunghi tendono a essere poco leggibili, per cui occorrono forme di sintesi grafiche chiare e dirette.

Nel rendiconto sociale, almeno in questa prima fase iniziale, per le scuole ciò che è importante è il processo più che il prodotto, che è comunque modificabile e migliorabile. Si è trattato di una sperimentazione svolta due anni fa, quando ancora il D.P.R. 80/2013, che avrebbe previsto la rendicontazione sociale come futuro percorso ordinario delle scuole, era in gestazione. Ora che il 95% delle scuole italiane (il 100% in Emilia-Romagna) ha affrontato il suo primo *Rapporto di Autovalutazione* previsto dal D.P.R. 80/2013 e si è cimentata con la potenza e la richiesta di esigente attenzione che dati e indicatori portano con sé, alcune delle scelte fatte dalle scuole risultano superate dalle realtà, ma nel loro complesso rappresentano importanti anticipazioni e interessanti ipotesi per il futuro.

Infine, concludiamo con una osservazione. In questi bilanci sociali le scuole inseriscono una premessa con un titolo del tipo "*Bilancio sociale: perché*". È interessante osservare che nessuno naturalmente oggi si sogna di spiegare il 'perché' quando presenta il Programma annuale (bilancio) o il Conto consuntivo. Ci possiamo immaginare che non ci sarà bisogno di spiegare 'perché' e 'cosa', quando il Bilancio sociale diventerà uno dei documenti costitutivi dell'identità della scuola, come ormai è diventato in questo anno il RAV e come sono da quindici anni il POF e il Programma annuale.