
Prima edizione

Bilancio Sociale

Linee guida

Ufficio Scolastico Regionale del Friuli Venezia Giulia

Prefazione

BS linee guida

Introduzione

BS linee guida

BS linee guida

BS linee guida

L'Identità istituzionale

1.1 Mission, vision, valori

**1.2. Contesto territoriale di
riferimento**

**1.3 Domanda e Offerta
formativa**

1.4 Governance condivisa

1.5 Organizzazione

1.1 Mission, Vision e Valori

Il primo punto che il Bilancio Sociale mette in evidenza è la descrizione del contesto dell'istituto che lo produce, attraverso l'analisi, da una parte, della sua storia, dall'altra, della realtà territoriale in cui è inserito e del suo ruolo all'interno di essa. In questo ambito assume una particolare importanza la necessità di presentare, illustrare e rendere comprensibili gli obiettivi e le priorità che l'istituzione scolastica si pone, i valori a cui si ispira nella predisposizione e realizzazione dei propri servizi in relazione ai diversi stakeholder di riferimento, in due parole la propria vision e la relativa mission.

Per avere una precisa definizione del concetto di mission di una istituzione scolastica si può far ricorso alla sua storia e al suo ruolo nel territorio in cui è collocata: la vision di un istituto comprensivo non è e non può essere quella di un istituto tecnico e quella di un istituto tecnico non può essere quella di un istituto professionale o di un liceo, perché le vocazioni di base sono diverse, ma soprattutto è diverso il tipo di rapporto col territorio.

La vision, a sua volta, rappresenta il mezzo concreto con cui la scuola vuole e cerca di concretizzare la propria identità e si manifesta in maniera specifica negli obiettivi strategici che si pone.

Testo redatto da Stefano Stefanel (Dirigente scolastico Liceo Marinelli), con i contributi di Ariella Bertossi (Dirigente scolastico IC Aquileia), Tiziana Cavedoni (Dirigente scolastico IC Tricesimo), Chiara Zulian (Dirigente scolastico IC Latisana), Anna Maria Fehl (docente Isis Malignani), Loretta Ferrareso (docente IC Latisana) e Lucia Gervaso (docente IC Latisana).

Facendo riferimento a questi significati appare chiaro che la descrizione che viene fatta nel Bilancio Sociale non deve avere il ruolo di “vetrina” o di “ostentazione” di pregi e caratteristiche positive, ma rappresenta la prima e fondamentale forma di condivisione con gli stakeholder degli obiettivi fondamentali che la scuola si pone, coerentemente con la propria storia e il proprio ruolo e nel tentativo di rispondere alle aspettative nei suoi confronti.

I valori a cui si ispira la scuola rappresentano la premessa fondamentale perché l’istituzione scolastica possa rendere trasparente il proprio programma di interventi e chiaramente esplicita la propria identità. Lo scopo principale di ciò è rappresentato dalla volontà di costruire un dialogo con gli stakeholder che, in un ambito così particolare come è quello della scuola, fondamentalmente educativo, costituisce una necessità, un obiettivo imprescindibile.

Appare evidente, quindi, la necessità che questa parte iniziale del Bilancio Sociale abbia una formulazione chiara e comprensibile sia nel linguaggio usato sia nella formulazione e indicazione del significato che questo paragrafo ha in relazione a tutto il resto, magari facendo ricorso a mappe esplicative che permettano anche una visualizzazione delle relazioni tra i diversi concetti.

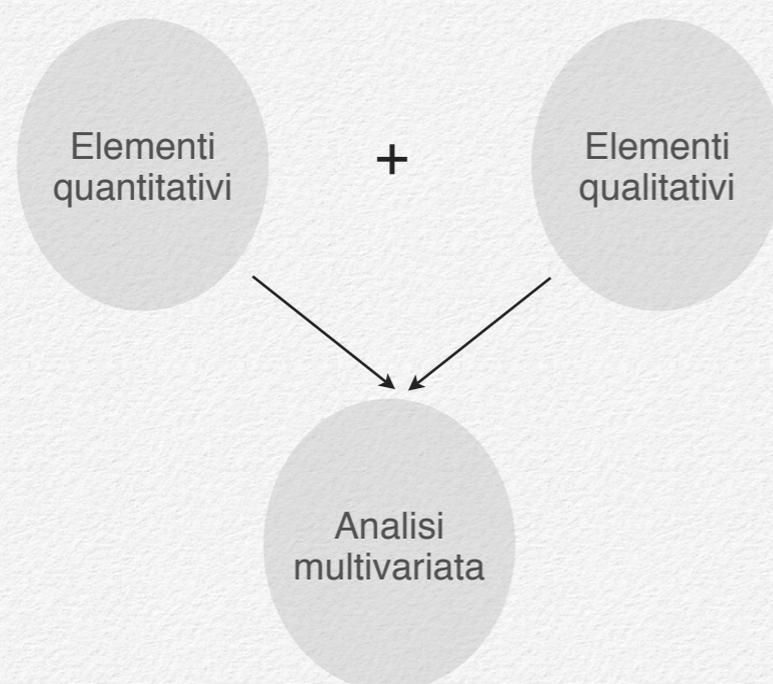
Il primo passo perché si delinei questa chiarezza e trasparenza essenziali è la condivisione di queste scelte di fondo con le figu-

re di sistema prima e, attraverso di esse, con tutto il personale, affinché il percorso di presentazione del Bilancio Sociale si manifesti innanzitutto come un insieme di scelte coerenti con la realtà così come viene percepita dagli stakeholder. Nella tabella sottostante sono riportati i significati dei termini e alcune indicazioni per lo sviluppo di ogni voce:

Termini	Significato	Principali Contenuti	Possibili Riferimenti
Mission	È il mandato istituzionale	Finalità educative	Ordinamento della scuola, POF, Carta dei Servizi
Valori	Sono i valori condivisi che plasmano l’azione della scuola, danno significato alle nostre scelte	Azioni educativo-didattiche, integrazione e accoglienza per una scuola dell’inclusività, corresponsabilità	Verbali Collegio Docenti, POF, Patto di Corresponsabilità, Protocollo di accoglienza, Regolamenti di Istituto
Vision	È la visione di sviluppo dell’azione della scuola nei seguenti 3/5 anni è in relazione con la missione istituzionale, i valori perseguiti dall’Istituto, i dati di lettura del territorio e degli stakeholder.	Linee progettuali, opportunità offerte dall’Istituto e punti di forza	POF, Carta dei Servizi, Programma annuale
Strategie	Sono il piano dell’operare unito ai comportamenti attuati. Vengono desunti sulla base della vision.	Metodologie educative, didattiche, relazionali	Programma annuale, POF, verbali Collegio Docenti

1.2 Contesto territoriale di riferimento

Lo schema delle relazioni sotto riportato individua gli elementi fondamentali su cui poggia l'analisi del contesto territoriale: la loro interrelazione genera un'analisi multivariata, ovvero formata da almeno due componenti.



L'uso degli elementi e dei gruppi di elementi che appartengono al campo di indagine può essere per singoli item (ad esempio, il saldo demografico) o per cluster (ad esempio lo sviluppo del settore terziario e il flusso immigratorio di giovani nuclei familiari). Lo scopo è quello di ridurre la complessità scegliendo gli

elementi significativi per operare con un metodo che includa la complessità stessa. Nel caso specifico si ritiene che elementi quantitativi (indici numerici che definiscono oggettivamente il peso di una variabile) ed elementi qualitativi (descrittori che sviluppano la dimensione narrativa e consentono la formulazione di ipotesi interpretative) adeguatamente ponderati, possano costituire l'insieme delle variabili che connotano l'oggetto di indagine.

L'insieme degli elementi quantitativi può comprendere:

- il contesto geografico, articolato nell'analisi della struttura territoriale a livello macroscopico (geografia) e a livello microscopico (topografia), nonché eventuali connotazioni dell'ambiente e del paesaggio;
- il contesto edilizio, comprendente l'esame della struttura urbana (tipologia abitativa prevalente) e degli edifici destinati ai luoghi dell'istruzione;
- il contesto demografico, basato sull'analisi della consistenza della popolazione su base triennale/quinquennale, aggregata e disaggregata per fasce d'età, con un'attenzione particolare alla popolazione giovanile, andamento dei flussi immigratori ed emigratori;
- il contesto economico, analizzando l'incidenza dei settori primario, secondario, terziario e terziario avanzato;

- la rilevazione dei servizi per il cittadino ovvero la viabilità e il sistema dei trasporti, di istruzione (strutture per la prima infanzia, primo e secondo ciclo di istruzione, sedi universitarie) e formazione, nell'articolazione pubblica, privata e paritaria, i servizi sportivi indoor/outdoor e ludico-ricreativi per fasce d'età (ad esempio i centri di aggregazione giovanile, gli impianti sportivi, i teatri e/o gli auditorium) e gli spazi per il tempo libero (aree verdi attrezzate e non).

L'insieme degli elementi qualitativi può comprendere:

- il contesto politico: si tratta di rilevare la presenza degli enti del territorio a livello locale e sovralocale, individuando mission e vision (principi dello sviluppo territoriale e di sviluppo della comunità). È significativo poter osservare il patrimonio culturale (presenza di strutture museali o eco-museali), nonché l'adesione a reti/consorzi, analizzandone le finalità;
- il contesto socio-culturale: è indispensabile poter rilevare le connotazioni culturali dell'area adulta, date le inevitabili ricadute sull'area giovanile, i cui possibili descrittori sono gli strumenti culturali, l'interazione, la proiezione ideale, le aspettative, le potenzialità progettuali e le diversità di genere;
- il contesto della socializzazione: si tratta dei luoghi della socializzazione primaria (la famiglia) e secondaria (la scuola, la parrocchia, il centro di aggregazione, le associazioni dedite alle attività giovanili).

Al fine di condurre un'analisi articolata e finalizzata alla descrizione (non giudicante) del contesto operativo dell'istituzione scolastica, si indicano i principali dati, precisando che è prioritariamente necessario costruire la cornice di riferimento interpretativa (dati di inquadramento):

- dati sovraistituzionali di inquadramento: ad esempio, dal 1983 l'Istituto IARD affronta il tema della condizione giovanile italiana per osservare e leggere il processo di continuo cambiamento. L'indagine, giunta alla sesta edizione, è uno dei punti di riferimento per le scelte relative alle politiche rivolte ai giovani, nonché per l'area dell'istruzione e della formazione;
- dati istituzionali: le scuole possono rivolgersi alle amministrazioni locali (uffici anagrafe, uffici tecnici, assessorati alle politiche sociali, alla cultura, sport e istruzione), all'ambito socio-assistenziale istituito presso il distretto sanitario (area dei servizi sociali per l'area minori, area dei consultori per la famiglia), alle associazioni del territorio e alle strutture che, a vario titolo, operano sul territorio anche in forma consorziata;
- dati integrativi: le rilevazioni INVALSI prevedono una raccolta di dati di contesto preliminari al SNV e alla Prova Nazionale; si tratta di dati che, letti in diacronica, risultano utili per la lettura di alcune caratteristiche contestuali. Inoltre, tutti i rapporti che accompagnano il servizio di valutazione dell'Istituto contengono preziose informazioni. Tra i dati integrativi, devono essere menzionate anche le periodiche indagini internazionali (ad

esempio OCSE-PISA). Lo strumento “Scuola in chiaro”, nonché i progetti di valutazione esterna “VALeS” e “Valutazione e Miglioramento”, costituiscono un utile riferimento.

Di seguito si riportano i dati che possono essere ricercati.

1. Contesto sociale ed economico del territorio:

- Proporzione della popolazione in età scolare;
- Previsione della popolazione in età scolare;
- Cittadini stranieri residenti (percentuale di popolazione straniera residente sulla popolazione residente);
- Percentuale della popolazione scolarizzata (percentuale di popolazione adulta (25-59 anni) che ha raggiunto un livello di istruzione al massimo della scuola dell'obbligo (secondo la classificazione internazionale i livelli ISCED 1 e 2) sul totale della popolazione adulta in età 25-59 anni);
- Percentuale della popolazione tra 25 e 64 anni per titolo di studio;
- PIL pro capite;
- Tasso di disoccupazione giovanile (in età 15-24 anni);
- Indice di criminalità diffusa (furti e rapine meno gravi sul totale dei delitti);

- Numerosità delle Istituzioni scolastiche presenti nel medesimo bacino d'utenza;
- Quota della popolazione di 15-19 anni in possesso almeno della licenza media inferiore (%);
- Addetti alla ricerca e sviluppo per 1.000 abitanti (innovazione);
- Esclusione sociale: popolazione residente che vive sotto la soglia di povertà (%);
- Tasso di separazione;
- Abbandoni su iscritti al secondo Scuola anno del totale delle scuole secondarie superiori (%);
- % di consumi interni (dei residenti e non) per ricreazione e cultura sul totale consumi interni.

2. Caratteristiche socioeconomiche-culturali delle famiglie della scuola:

- Genitori della scuola classificati per tipologia del titolo di studio posseduto;
- Genitori della scuola classificati per grandi gruppi professionali Istat;
- Reddito medio del nucleo familiare dei genitori della scuola;

- Genitori della scuola classificati per cittadinanza;
- Percentuale di studenti che vive in famiglie senza lavoratori occupati sul totale studenti;
- Percentuale di studenti che impiega più di 1 ora per raggiungere la scuola.

Non è necessario cercare di reperire tutti questi dati, ma in generale essi possono essere utili per individuare quale sia il reale contesto di riferimento. E' importante sapere qual è il settore economico prevalente da cui le famiglie traggono i loro proventi, quali sono le agenzie che operano sul territorio, quali le sue risorse. Ciò consentirà un utile punto di riferimento per stabilire i bisogni formativi prioritari, ad esempio se sono maggiori le esigenze di ampliamento e su quali aree dell'offerta formativa.

1.3 Domanda e Offerta formativa

La parte relativa all'offerta formativa è quella preponderante dei POF delle scuole. Le progettualità attuate sono innumerevoli e spesso si rischia di perdere il timone nel mare magnum di tutto quello che nelle scuole si fa e si persegue. Ora che la vision e la mission, insieme ai valori e agli obiettivi sono chiari, la domanda è: la progettualità del nostro istituto è coerente con la nostra visione strategica? A volte infatti si aderisce a bandi o finanziamenti in genere solo per catturare delle risorse. Quando c'è il rischio che ciò accada, bisogna aver presente che si stanno disperdendo delle energie e che quindi ciò non è sempre economico

L'offerta formativa pertanto dev'essere coerente con gli obiettivi strategici individuati, nell'ottica dell'automiglioramento e questi devono essere impostati per valorizzare il capitale umano in quattro direzioni:

- Conoscenze (Discipline curricolari) – Padronanza del curricolo;
- Sapere esperienziale – Utilizzare la conoscenza acquisita;
- Competenze civiche – Valori etici, relazionali, inclusione;
- Competenze trasversali (o manageriali).

Il capitale umano è costituito da competenze, conoscenze e abilità che si connettono con lo stato socio economico dello studente e la specificità del background dell'individuo. La costruzione di obiettivi secondo queste dimensioni è una spirale che produce impatti economici, sociali e politici e quando si pensa agli obiettivi dobbiamo sempre pensare allo sviluppo del capitale umano degli studenti.

Anche la sezione relativa alla domanda e offerta formativa può essere ampliata inserendo i dati relativi alla popolazione degli studenti, le percentuali di iscritti per anno scolastico negli ultimi anni, distinguendo per scuola di provenienza, percentuale di stranieri e di quali etnie, ecc. Si possono poi inserire il numero di classi avviate con i numeri degli studenti per classe, rapporto docente/alunno, numero studenti disabili, ecc.

A questo punto va illustrata qual è l'offerta formativa del nostro istituto: i tempi scuola, gli orari, le organizzazioni, le flessibilità orarie.

Si può sintetizzare il tutto evidenziato tra linee di tendenza documentale:

Contenuti: Organizzazione del tempo scuola, numero totale studenti, suddivisione degli stessi per ordini scolastici, numero di iscrizioni negli ultimi anni, numero di classi e numero di alunni per classe, percentuale di studenti stranieri, diversamente abili

e in difficoltà di apprendimento, rapporto insegnanti/alunni – insegnanti di sostegno/alunni segnalati.

Proposte: Piano dell'Offerta formativa con le linee progettuali, curriculum verticale di Istituto, sintesi dei progetti e dei laboratori attuati, elementi caratterizzanti il percorso di studio.

Riferimenti: POF, "Scuola in chiaro", Rapporto di valutazione interna "VALeS".

1.4 Governance condivisa

Il Bilancio Sociale è un processo volontario attraverso il quale una scuola definisce e condivide con i propri stakeholder le scelte, i risultati e le risorse in rapporto alla missione alla visione ed ai valori etici posti a fondamento della propria attività. Si tratta dunque di un lavoro da svolgere con e per i soggetti a cui la scuola si propone partendo dall'analisi dei bisogni e delle aspettative, per arrivare alla costruzione del consenso intorno alle scelte, monitorando i risultati e comunicando alla fine l'effettiva creazione di valore pubblico. La scuola sostanzialmente ha come fine ultimo quello di produrre conoscenza. Attraverso la mission, la vision, i valori, le scelte educative e gli investimenti destinati al raggiungimento dei fini condivisi si rendiconta alla popolazione non solo come i soldi pubblici sono stati impiegati, ma soprattutto a quali risultati hanno portato. Molto spesso all'esterno non si conosce quanto avviene nelle aule, si tratta pertanto di far capire e conoscere il valore del lavoro didattico e organizzativo, per evitare che l'immagine venga costruita artificialmente e sia determinata da fattori distorcenti la realtà scolastica.

In un'istituzione scolastica si rinvengono azioni di programmazione, progettazione, controllo e valutazione, la cui sintesi costituisce il concetto di governance che deve permettere:

- un continuo scambio di idee tra i vari soggetti/attori;
- ampliamento della partecipazione;
- possibilità di visione complessiva.

L'autonomia scolastica è connotata da ampia interazione, basata su:

- un sistema decisionale ripartito tra più soggetti equiordinati;
- un nuovo ruolo e nuove relazioni con enti locali e territoriali;
- una tipologia di servizio in cui gli stakeholder concorrono alla determinazione della qualità del servizio stesso.

Nella prospettiva delineata, hanno un rilievo fondante le relazioni interorganiche che garantiscono coerenza tra la funzione dirigenziale (monocratica) e gli altri soggetti decisionali, nell'ottica della governance condivisa:

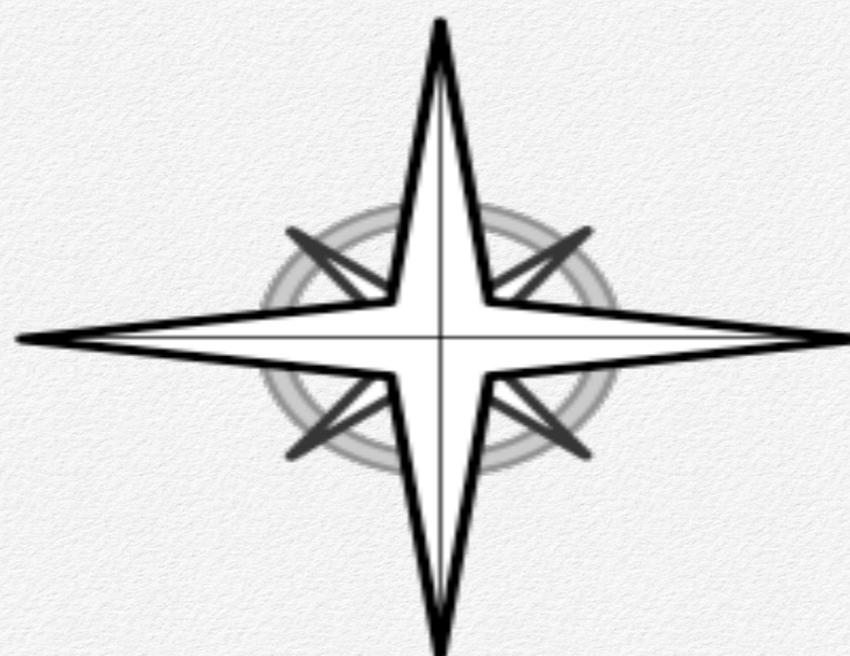
- il personale: la realizzazione dell'autonomia prevede la valorizzazione del principio della partecipazione, dell'informazione continua rispetto ai processi decisionali e conseguenti decisioni adottate, alla condivisione degli obiettivi e all'organizzazione del lavoro;
- il collegio docenti: garante degli atti, definitivi ai sensi dell'art. 14 del DPR 275/99, il dirigente svolge un'azione di coordinamento tra gli input esterni (ad esempio il consiglio d'istituto) e

- la loro realizzazione tecnica, attraverso strategie di chiarificazione, coinvolgimento, responsabilizzazione, trasparenza e persuasione;
- il consiglio d'istituto: in qualità di interlocutore composto con rappresentatività plurima, interpreta i bisogni del territorio, così come espressi dagli stakeholder/shareholder nell'elaborazione delle linee generali per l'offerta formativa;
 - i quadri intermedi: le funzioni strumentali sono, per definizione contrattuale, espressione della competenza didattica e organizzativa; si trovano in posizione non gerarchica sovraesposta, ma partecipi delle azioni di coordinamento;
 - il DSGA: il dirigente scolastico ha titolo a indicare gli obiettivi strategici mediante una specifica direttiva che qualifica il rapporto tra le due figure come gerarchico, ma di tipo funzionale dal momento che il disposto contrattuale disegna la figura del Direttore SGA con un margine preciso di autonomia e responsabilità. Tra dirigente e direttore ci sia una fitta rete di relazioni, in parte giuridicamente definite, in parte costruite con una quotidianità operativa sempre più stretta;
 - le relazioni sindacali: il dirigente garantisce e rappresenta l'interesse della collettività, organizzando le risorse umane e strumentali di cui dispone e con un margine di discrezionalità che deve essere resa trasparente e condivisa nel tavolo sindacale;
- i collaboratori del dirigente scolastico: prerogativa esclusivamente dirigenziale, si basa su un rapporto di tipo fiduciario riposto dal dirigente nelle capacità, da parte del collaboratore, di svolgere le funzioni assegnate per delega e raggiungere i risultati attesi;
 - lo staff/i gruppi di lavoro: è un'area operativa improntata alla logica dei risultati da raggiungere attraverso un'azione creativa e professionalizzata. Al di fuori da ogni rapporto gerarchico, è luogo di forte interazione e comunicazione tra i vari soggetti, dirigente compreso;
 - gli organi collegiali annuali: luogo interattivo delle responsabilità socio-educative, costruiscono la relazione interorganica attraverso una struttura conversazionale basata sul riconoscimento reciproco.

NORD - B.S.

Il Bilancio Sociale è la "Stella Polare" che guida l'organizzazione" Nella tabella sottostante sono riportati i significati dei termini e alcune indicazioni per lo sviluppo di ogni voce.

N



OVEST - C.C.

Conto Consuntivo "la resa dei conti" dal punto di vista finanziario

O

EST - P.O.F.

dove nasce e si consolida "l'identità" della Scuola

E

S

SUD - P.A.

Il Programma Annuale è la "dichiarazione di intenti"

1.5 Ruolo e responsabilità organizzative

Una delle finalità del Bilancio Sociale è quella di esplicitare l'assetto di autorità e responsabilità a tutti gli stakeholder che ruotano attorno alla Scuola. Sotto questo punto di vista è opportuna la stesura di una sezione descrittiva dedicata all'assetto organizzativo dell'Istituto tramite la quale si permette ai portatori di interesse la conoscenza dei seguenti aspetti: organi che si occupano di un dato compito; composizione di ciascun organo (dimensioni e caratteristiche del personale); ruolo e compito espletato dagli organi; coordinazione dei vari compiti e dei soggetti che ne sono investiti.

Ogni scuola possiede una propria struttura organizzativa, che prevede uno o più collaboratori del dirigente, varie funzioni strumentali, incarichi aggiuntivi, divisione del lavoro all'interno dei plessi e degli uffici. A questo proposito si può esplicitare come funziona in modo pratico la macchina organizzativa. Possono essere inseriti degli schemi con l'organigramma, contenenti le funzioni e i compiti assegnati sia ai docenti che al personale amministrativo, i referenti di plesso e i loro compiti e tutto quanto viene richiesto ai docenti con gli incarichi aggiuntivi.

Tale esplicitazione può essere utile non solo all'esterno dell'istituto, ma anche all'interno poiché ogni docente troverebbe in pratica come sono distribuite le funzioni e gli incarichi all'interno

dei vari plessi, dove soprattutto per i neo arrivati, a volte può non essere semplice capire il funzionamento.

Questa struttura va completata con un organigramma contenente i vari incarichi conferiti; la suddivisione per aree delle funzioni strumentali e dei loro compiti; l'elencazione di incarichi, gruppi di lavoro e commissioni e i relativi margini di azione. Gli obiettivi perseguiti da tutte queste figure/organi debbano essere compresi, quando non perfettamente coincidenti, negli obiettivi strategici dell'Istituto. L'assetto organizzativo pone le sue basi su mission e vision che stanno alla base del Bilancio Sociale di un Istituto. La stesura di questa sezione deve osservare la correlazione mentre si procede alla raccolta di informazioni che sono ricavabili dal Piano dell'Offerta Formativa e dai verbali del Collegio Docenti e del Consiglio di Istituto.

Il personale a cui sono affidate le diverse funzioni deve attivarsi nei processi sia di raccolta delle informazioni sia di analisi delle attività svolte. Ci sono incarichi trasversali che coinvolgono il personale in modo "centralizzato" e incarichi che invece coinvolgono i singoli plessi, a partire per es. dai responsabili sicurezza, passando per i coordinatori di classe fino ai responsabili di vari commissioni e progetti.

In genere sui siti delle varie scuole sono presenti anche i nominativi dei docenti e personale che ricoprono tali compiti: può essere utile per l'utenza in genere ed accresce il senso di appartenenza per chi vi lavora.

BS linee guida

BS linee guida

Gli stakeholder

2.1 Definizione di stakeholder

2.2 Mappatura

2.3 Strategia di relazione

2.4 Analisi della specificità territoriale

2.5 Principi di coinvolgimento

2.6 Progettazione e pianificazione dello stakeholder engagement

Testo redatto da Laura Borin (Dirigente scolastico ISIS “Galvani”) e Laura Cibin (Dirigente scolastico IC Pordenone - Torre), con i contributi di Manuela Giaiotto (docente IC Gonars) e Giulia Zucchetto (docente IC Gonars)

Chi sono i nostri stakeholder? Cosa facciamo per loro? Come sono coinvolti? Cosa pensano di noi? Quanto sono soddisfatti per il nostro lavoro?

Stakeholder significa ‘portatore di interessi’ (da holder, portatore e stake, interesse, scommessa).

Gli stakeholder sono quei soggetti (individui, gruppi, organizzazioni) che possono influenzare o essere influenzati da un’organizzazione (nel nostro caso la scuola) o dalle sue attività. Sono anche tutti i soggetti che possono essere d’aiuto nello stabilire obiettivi di valore per l’organizzazione.

Le istituzioni scolastiche che si orientano verso forme di rendicontazione strategica delle loro attività devono attivare processi che identifichino e formalizzino la loro identità, gli obiettivi e le strategie. Per ottenere questo è indispensabile che venga definito “chi e cosa veramente conta”; e si risponda ai seguenti quesiti: “chi sono i portatori di legittimi interessi?”; “a chi di questi la Scuola deve prestare maggiore attenzione?”.

Ciò significa che la scuola si deve impegnare nel riconoscere agli stakeholder interni ed esterni il diritto ad essere ascoltati.

Il successo duraturo della scuola dipenderà quindi dalla capacità di generare interesse, valore e soddisfazione per gli stakeholder.

Per il perseguimento di tali finalità la parte dedicata agli stakeholder deve contenere:

- La mappatura degli stakeholder;
- L'elaborazione della strategia di relazione;
- L'analisi della specificità territoriale;
- I principi di coinvolgimento degli stakeholder;
- La progettazione e pianificazione dello Stakeholder Engagement.

2.1 Mappatura stakeholder

Una parte essenziale del Bilancio Sociale consiste nella descrizione, nella valutazione e nell'interpretazione prospettica del sistema relazionale, inteso come una responsabilità e dovere di coinvolgimento a 'tutto campo' degli stakeholder; nell'analisi dei bisogni e delle aspettative, alla costruzione del consenso intorno alle scelte, fino al monitoraggio ed alla comunicazione dell'effettiva creazione di valore pubblico.

E' importante fare un elenco degli stakeholder per essere consapevoli della loro numerosità, eterogeneità e della complessità della relazione tra essi e l'istituto scolastico.

Dopo aver definito quali sono la Mission, i Valori la conseguente Vision che ogni istituto elabora come ideale traguardo di crescita e di sviluppo, la mappa dei portatori di interesse a cui si intende rendicontare definisce l'area di intervento, gli obiettivi e le risorse a disposizione.

Risulta chiaro che non si possa escludere a priori nessun stakeholder potenziale o attuale ma che si debba procedere a classificarli attraverso la verifica di una serie di attributi quali:

- il potere di influenzare le scelte;
- la legittimazione della relazione con l'istituzione;

- la capacità di imporre tempi e modi nella reazione a richieste poste;
- il potere di definire di orientare le scelte o gli indirizzi in termini di politica scolastica e di sviluppo dei curricula.

A loro volta gli stakeholder possono valutare:

- i risultati raggiunti dalla scuola nel perseguimento della propria missione;
- gli impatti generati sul territorio e sul benessere della collettività di riferimento;
- il processo di rendicontazione, relativamente all'affidabilità, alla rilevanza ed all'attendibilità delle informazioni fornite, alla coerenza dei criteri di selezione e di rappresentazione dei risultati e alla partecipazione di soggetti esterni alla valutazione dei risultati medesimi.

La rilevanza degli stakeholder è correlata al grado di interesse che rivestono in relazione agli obiettivi strategici e in base alla capacità di influenza che essi sono in grado di esercitare:

- il livello di interesse è stabilito dalla 'capacità di pressione', determinata da due fattori: a) l'incidenza della politica considerata rispetto alla sfera di azione e gli obiettivi del portatore di interesse b) dalle iniziative di pressione che gli stakeholder possono mettere in campo per promuovere o rivendicare i propri

interessi o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale;

- la capacità di influenza dei singoli portatori di interesse è determinata dalla loro dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica.

L'influenza e l'interesse degli stakeholder possono combinarsi secondo il seguente schema:

		Influenza	
		Bassa	Alta
Interesse	Basso		Stakeholder appetibili Categorie che è opportuno coinvolgere
	Alto	Stakeholder deboli Categorie che è doveroso coinvolgere	Stakeholder essenziali Categorie che è necessario coinvolgere

Le prime tre macro categorie di stakeholder possono individuare:

- gli stakeholder essenziali, cioè coloro che è necessario coinvolgere poiché hanno alto interesse e alta influenza rispetto alla politica di riferimento e quindi forte capacità di intervento

sulle decisioni che la Governance vuole adottare (es: gli enti pubblici territoriali e il personale docente);

- gli stakeholder appetibili, cioè coloro che è opportuno coinvolgere perché hanno basso interesse, ma alta influenza. Questa categoria può essere rappresentata da gruppi di pressione o da opinion leader in grado di influenzare l'opinione pubblica rispetto a determinate tematiche (es: media, figure carismatiche sul territorio, gruppi o associazioni di interesse culturale);
- gli stakeholder deboli, cioè coloro che hanno alto interesse, ma bassa influenza. Questa categoria è rappresentata da soggetti che non hanno i mezzi e gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi; questi soggetti coincidono con le fasce destinatarie delle politiche della Governance ed è quindi opportuno coinvolgerle nella formulazione delle politiche stesse (es: famiglie e alunni).

Una maggiore segmentazione degli stakeholder individua gli interni come soggetti partecipi dell'organizzazione che apprende; gli esterni come portatori di interesse, a vario titolo nella scuola. Inoltre occorre tenere presenti anche quegli stakeholder che vengono definiti "i senza voce" (persone o gruppi incapaci di rappresentare loro stessi) come gli alunni, le generazioni future e l'ambiente.

Questo tipo di mappatura permette di redigere un Bilancio Sociale interessante e leggibile dai vari stakeholder, mirato a rendi-

contare l'indispensabile e l'utile, senza risultare un mero documento burocratico. Questa classificazione però, deve rimanere interna alla scuola, non necessariamente deve essere esplicitata all'esterno in modo dettagliato, essa è funzionale all'individuazione degli obiettivi strategici e alla scelta dei dati da rendicontare.

Gli Stakeholder possono quindi essere classificati in:

- 1) stakeholder primari interni, la cui assenza di una partecipazione diretta e continuativa precluderebbe l'esistenza della scuola come organizzazione funzionante;
- 2) stakeholder primari esterni che mantengono una relazione diretta con l'Istituto;
- 3) stakeholder secondari, i quali non sono essenziali per la sopravvivenza della scuola o non esercitano un'influenza diretta; si tratta di individui e/o gruppi che, pur non intrattenendo rapporti con la scuola, ne sono in qualche modo influenzati.

Si indica una classificazione a titolo esemplificativo:

Primari Interni

- Studenti;
- Famiglie;
- Docenti;

- Personale ATA.

Primari esterni (In relazione diretta con l'Istituto)

- Amministrazione scolastica regionale;
- Amministrazione scolastica nazionale;
- La regione;
- Altre Istituzioni scolastiche del territorio (o reti di scuole).

Secondari (In relazione diretta con l'Istituto)

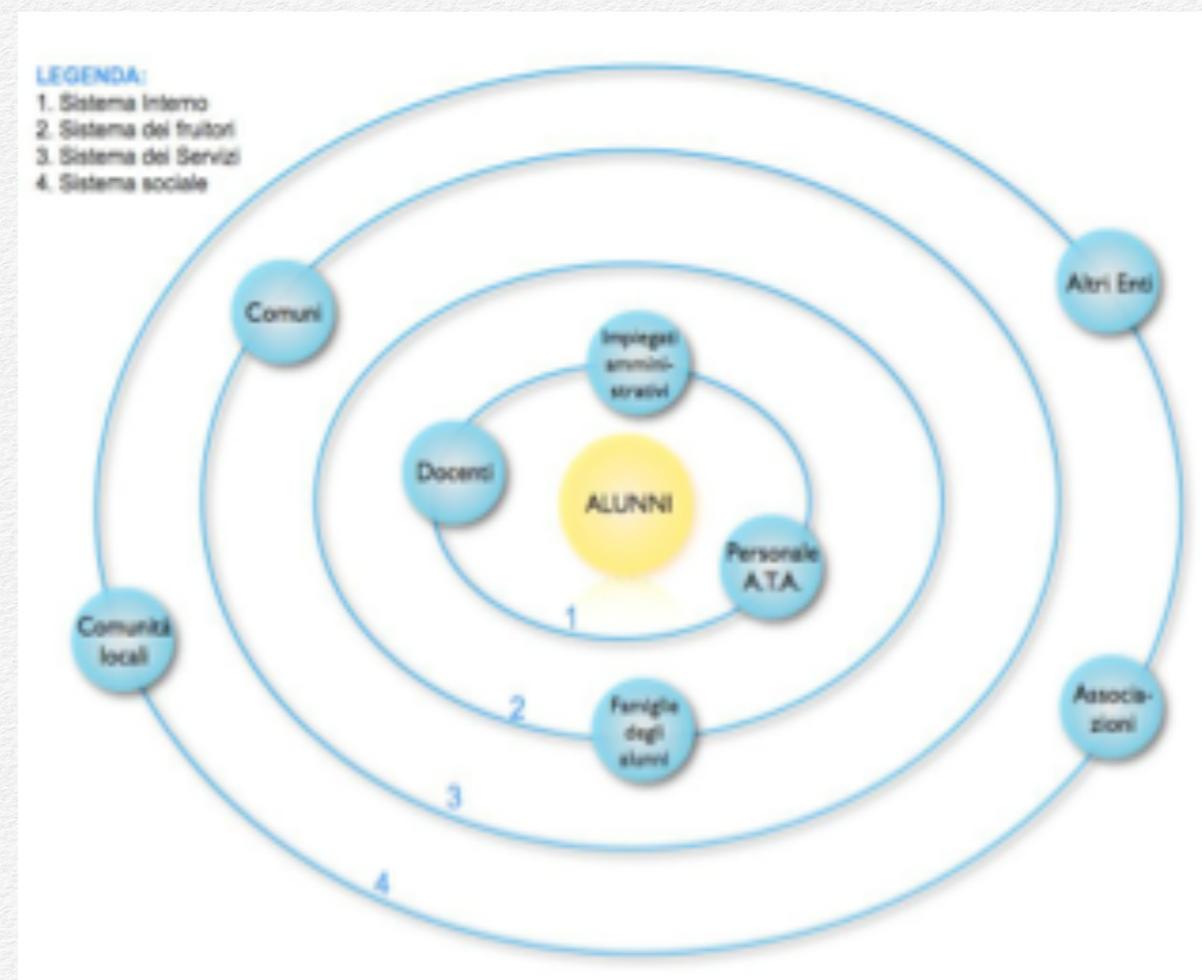
- Gli enti locali del territorio;
- Comune;
- Provincia;
- Consorzi di gestione territoriale;
- Fornitori;
- Imprese del territorio.

Secondari Esterni (In relazione indiretta con l'Istituto)

- Associazioni culturali
- Associazioni professionali della scuola
- Editoria scolastica

- Mass media locali

Può, tuttavia, essere sufficiente una mappa semplice degli stakeholder, che espliciti solo la classificazione tra interni ed esterni e la categoria di appartenenza, come nell'esempio che segue:



2.2 La strategia relazionale

Per comprendere ‘chi e cosa veramente è importante’ è indispensabile valutare con sistematicità le relazioni, effettive o potenziali, fra gli stakeholder e la scuola rilevando la presenza o assenza di alcuni o tutti dei seguenti attributi: potere, legittimità e urgenza.

Il potere è classificabile, nello scenario organizzativo, in base alla risorsa utilizzata per esercitarlo:

- potere coercitivo (basato sulla forza o pressione);
- potere utilitaristico (basato sulle risorse materiali o finanziarie);
- potere normativo (basato sulla cogenza normativa).

Uno stakeholder può avere un’aspettativa legittima ma, a meno che non abbia il potere di esercitare la propria volontà o la presunzione che tale aspettativa sia urgente, essa non potrà essere considerata come rilevante, per questo occorre dare un’attenzione distinta ai tre attributi.

Considerare esclusivamente potere e legittimità come variabili rilevanti nelle relazioni con gli stakeholder, non permette di cogliere la componente dinamica delle interazioni fra essi e la scuola; valutando opportunamente l’urgenza la relazione diventa invece dinamica.

Queste tre caratteristiche degli attributi degli stakeholder fanno sì che la natura delle relazioni con gli stakeholder non possano essere statiche, ma piuttosto considerate come un flusso costante.

2.3 Analisi della specificità territoriale

Il percorso di autonomia che ha interessato le istituzioni scolastiche nel corso dell'ultimo decennio ha sollecitato la creazione di una fitta rete di relazioni sul territorio di riferimento. Tutto ciò ha reso più complessa l'azione delle scuole, chiamate a confrontarsi con una realtà e con attese molto diversificate. Le risorse umane e professionali a disposizione delle istituzioni scolastiche hanno conosciuto in questi anni un forte processo di razionalizzazione e contrazione, sollecitando le scuole ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse stesse e a trovare possibili interlocutori nell'ambito di riferimento per mantenere e realizzare le progettualità della scuola.

Sotto questo profilo, la verifica degli esiti conseguenti e la valutazione della bontà dell'offerta formativa della scuola appare un'operazione che interessa sempre più i numerosi soggetti esterni e non solo i tradizionali attori dell'impresa educativa: le famiglie in primis, gli amministratori pubblici oltre che i decisori politici.

In relazione alla gestione di questi processi, i tradizionali sistemi di rendicontazione della scuola appaiono non adeguati a garantire un'interlocuzione efficace con il territorio.

La scuola svolge oggi un ruolo sociale sempre più evidente che implica il riconoscimento della comunità e della società. Questo pone alla scuola il compito di come comunicare la rilevanza del suo operato e degli esiti formativi, di come costruire fiducia nel territorio rispetto alla valenza educativa che la caratterizza, di come garantire e dimostrare l'efficace uso delle risorse, motivando anche la richiesta di collaborazione e supporti esterni.

Rispondere a queste domande proponendo un modello sostenibile ed efficace di accountability è lo scopo e l'impostazione del Bilancio Sociale.

2.4 Principi di coinvolgimento degli stakeholder

Identificati gli stakeholder e gli attributi di relazione, si pone il problema della gestione del processo denominato “Stakeholder Engagement”, cioè l’impegno a far proprio il principio dell’inclusività, che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l’impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte.

Lo Stakeholder Engagement si compone di tre fasi, ciascuna delle quali possiede un certo numero di elementi:

1. progettare e pianificare;
2. preparare il coinvolgimento e realizzarlo;
3. rispondere e misurare.

Le fasi dovranno essere sviluppate sulla base dei seguenti criteri:

- Rilevanza: richiede la conoscenza degli stakeholder e delle loro concrete aspettative;
- Completezza: prevede la comprensione delle aspettative degli stakeholder, dei loro punti di vista, bisogni e percezioni associati a tematiche concrete;

- Rispondenza: fa sì che si risponda coerentemente alle aspettative e preoccupazioni concrete espresse dagli stakeholder.

E’ possibile rilevare le aspettative degli stakeholder utilizzando i dati di Scuola in Chiaro, dei Questionari sperimentati nel progetto Vales o di altri strumenti validati di autovalutazione.

Di seguito alcuni esempi di utilizzo di tali strumenti per i principali stakeholder.

Gli studenti

Per gli studenti è importante, tra gli altri elementi, rilevare:

- la percezione del clima relazionale con i pari, il grado di integrazione nel gruppo dei pari, la presenza di atti di bullismo o di episodi problematici;
- la percezione dell’insegnamento, inteso come processo fondato sul coinvolgimento e la partecipazione degli studenti, i cui bisogni formativi sono sostenuti da strategie didattiche precise e mirate, chiedendo agli alunni di esprimere il proprio giudizio relativamente alla frequenza con cui sono impiegate attività utili a stimolare il loro impegno e la loro partecipazione, come il lavoro in coppia o in gruppo, fare ricerche, progetti ed esperimenti.

Ecco un esempio:

Fonte - Questionario studenti

Accettazione tra compagni

- ★ I miei compagni di classe mi cercano per le attività scolastiche (ad esempio lavori di gruppo, attività sportive);
- ★ I miei compagni di classe mi lasciano da parte nelle attività fuori dalla scuola (ad esempio feste di compleanno, attività sportive);
- ★ I miei compagni di classe mi cercano durante la ricreazione;
- ★ I miei compagni di classe mi cercano per attività fuori dalla scuola (ad esempio feste di compleanno, attività sportive);
- ★ I miei compagni di classe mi lasciano da parte durante la ricreazione.

Fonte - Scuola in Chiaro

- Numero di alunni nell'anno scolastico corrente, ma anche degli anni precedenti ed effettuare un grafico del trend delle iscrizioni;
- Dati di dispersione scolastica, alunni BES, certificati, alunni stranieri, n° medio pro-capite di assenza degli alunni (rilevazione esiti scrutini analitici).

Accanto ai dati dei questionari degli studenti, che possono mettere in evidenza anche elementi problematici, soprattutto legati ai comportamenti dei ragazzi, la scuola può esplicitare quali siano le azioni disciplinari che essa compie per arginare questi fenomeni.

In questo caso si può utilizzare il Questionario Scuola, sempre all'interno degli strumenti afferenti alla sperimentazione Vales.

Considerando la natura delle domande è opportuno valutare a quali classi somministrare il questionario: molte scuole hanno deciso di partire dalla classe 4^a primaria.

E' inoltre opportuno tener presente che:

- i dati raccolti si prestano a molteplici analisi ed interpretazioni, anche molto approfondite, che ogni istituto può compiere;
- per migliorare la fruizione dei dati è consigliabile trasformare le evidenze in grafici;
- i grafici andranno correlati da una lettura interpretativa dei dati, che potrà essere posta alla fine del paragrafo.

Nella pagina successiva riportiamo un esempio di grafico:



Docenti

I dati utili possono essere ricavati da (Fonte - Scuola in Chiaro):

- Rapporto numero dei docenti in ruolo e a tempo determinato;
- Rapporto maschi/femmine;
- Media d'età dei docenti;
- Titoli di studio conseguito oltre a quello utile per il ruolo;
- Numero dei docenti che ha presentato domanda di trasferimento, numero docenti trasferiti e pensionamenti (valore percentuale);
- Numero di giorni di assenza medio pro-capite annuo, assenze e sostituzioni del personale docente;
- Stabilità di servizio: numero medio di permanenza nella scuola.

Fonte - *Questionario docente (Vales)*

- Indicatori sul clima scolastico e sviluppo delle pratiche professionali;
- Spese per la formazione del personale;

- Risorse finanziarie assegnate alla scuola per le funzioni strumentali al POF e il numero di insegnanti Funzioni Strumentali nell'a.s. in corso e nei due precedenti e ammontare del FIS per gli insegnanti nel a.s. in corso e nei due precedenti.

Personale tecnico amministrativo e i collaboratori scolastici.

Il personale ATA, che gestisce l'organizzazione dell'istituto scolastico, esprime la missione e i valori dell'Istituto nei comportamenti quotidiani e nel contatto diretto con il pubblico. Un ruolo particolarmente importante spetta in questo senso al DSGA, titolare della loro gestione e del coordinamento, sulla base della direttiva del Dirigente Scolastico.

Il coinvolgimento del personale ATA, composto da soggetti responsabili di procedure, spazi, attrezzature, secondo le mansioni loro affidate, permette di considerare i problemi secondo diverse prospettive, spesso trascurate, e di trovare soluzioni adeguate a tale molteplicità prospettica.

Dati utili possono essere (Fonte - Scuola in Chiaro):

- Rapporto personale/sedi scolastiche;
- Titoli di studio conseguito oltre a quello utile per il ruolo;
- Numero di giorni di assenza medio pro-capite annuo.

Fonte - Questionario ATA (Vales)

- Indicatori sul clima di lavoro e sviluppo delle pratiche professionali;
- Spese per la formazione del personale.

Famiglie

L'importanza delle famiglie va messa in relazione alla loro collocazione strategica, come principali educatori degli alunni; alla dimensione, corrispondente ad un numero doppio degli studenti; alla rappresentatività, come portatori di particolare interesse verso la scuola; alle risorse, non solo finanziarie, che possono mettere a disposizione della scuola e dei suoi obiettivi strategici, ma anche come disponibilità, conoscenze e competenze specifiche (dalla disponibilità per pre/postscuola, dalla tinteggiatura dei locali, alla scelta dell'assicurazione...); alle iniziative che le famiglie possono realizzare a sostegno della scuola, o come protesta.

I dati sulle famiglie da inserire nel Bilancio Sociale possono essere riferiti (Fonte - Dati di contesto INVALSI):

- Grado di istruzione dei genitori.

Fonte - Archivio dati della scuola

- Il numero dei genitori aventi diritto che hanno partecipato alle ultime elezioni;
- Se la scuola ha chiesto un contributo volontario alle famiglie occorre dichiarare quanto versato e se esiste il numero di coloro che non lo hanno fatto.

Fonte - Questionario famiglia (Vales)

Possono essere utili i dati riferiti a:

- Percezione dell'insegnamento;
- Percezione del benessere dello studente a scuola;
- Organizzazione e funzionamento della scuola (frequenza di colloqui, comunicazioni, manifestazioni organizzati dalla scuola per le famiglie).

Ecco un esempio relativo all'organizzazione e funzionamento della scuola:

- ♦ Le comunicazioni ai genitori da parte della scuola (orari, regole, avvisi ecc.) sono efficaci;
- ♦ Vengo adeguatamente informato delle attività didattiche offerte da questa scuola;
- ♦ In questa scuola i laboratori sono usati regolarmente;

- ♦ Il personale scolastico collabora per garantire il buon funzionamento di questa scuola;
- ♦ Questa scuola si confronta con le famiglie sulle linee educative e i valori da trasmettere;
- ♦ Questa scuola prende in considerazione i suggerimenti e le preoccupazioni dei genitori;
- ♦ In classe vengono utilizzate regolarmente le attrezzature tecnologiche (ad esempio computer e LIM);
- ♦ I servizi di questa scuola funzionano bene (pulizie, attività pre e post scuola, mensa);
- ♦ Questa scuola è organizzata bene;
- ♦ Consiglierei questa scuola a un altro genitore.

Per gli altri stakeholder si rinvia all'allegato.

2.5 Progettare e pianificare per lo stakeholder engagement

Nella rendicontazione sociale, dopo aver rilevato tutte le categorie degli stakeholder ed aver effettuato la ricognizione delle aree di intervento ad esse relative, è necessario prevedere una progettazione e pianificazione del coinvolgimento degli stakeholder e successivamente una sequenza di azioni rivolte all'engagement, quali le fasi di preparazione e realizzazione, le fasi di misurazione e valutazione dei risultati e la comunicazione finale.

Il processo implica:

1. Identificare i temi rilevanti;
2. Determinare e definire obiettivi e scopo del coinvolgimento;
3. Pianificare attività e tempi del coinvolgimento;
4. Scegliere le modalità di coinvolgimento più adeguate;
5. Costruire e rafforzare le capacità organizzative;
6. Comprendere le questioni rilevanti, identificare opportunità e rischi;
7. Rendere operativo ed interiorizzare quanto appreso;

8. Misurare, monitorare e valutare i risultati;

9. Valutare, ridefinire e rimappare.

Di seguito alcune indicazioni su come preparare e realizzare il coinvolgimento.

1. Identificazione iniziale dei temi rilevanti:

- identificare le aree critiche relative alle sue attività per i quali essa detiene o la responsabilità gestionale e legale, o la capacità di influenzarne i risultati finali in termini di performance

2. Determinare e definire le strategie di coinvolgimento, gli obiettivi e le finalità:

- definire la strategia di stakeholder engagement, il contesto, gli obiettivi e le finalità.

3. Definire il piano di coinvolgimento e della tempistica per la realizzazione:

- definire un piano di coinvolgimento e una tempistica che dimostrino la volontà di impegnarsi nel dialogo coi propri interlocutori chiave e sottoporlo ad essi.

4. Identificazione delle modalità di coinvolgimento più opportune:

- identificare le modalità più appropriate per procedere al coinvolgimento.

5. Costruire e rafforzare le capacità:

- identificare e valutare la capacità ed i bisogni dei propri interlocutori a sostenere il coinvolgimento sia in termini di risorse (di staff, economiche, di tempo) che di competenze (expertise, esperienza);
- farsi carico di queste necessità per rendere possibile l'engagement.

6. Comprendere le questioni rilevanti, identificare opportunità e rischi:

- assicurarsi che le aspettative, le opportunità, i rischi siano identificati e compresi dagli stakeholder in modo da accrescere la significatività dei temi affrontati;
- identificare gli elementi facilitanti il processo (ad esempio, gli strumenti) per accrescerne l'apprendimento ed il miglioramento continuo.

7. Concretizzazione, interiorizzazione e comunicazione di quanto appreso:

- utilizzare quanto appreso dal processo di stakeholder engagement per definire le proprie strategie e attività, e orientarle allo sviluppo sostenibile;

- Comunicare quanto appreso e come intende dar risposta ai bisogni e alle aspettative emerse.

8. Misurazione e valutazione dei risultati:

- definire processi e meccanismi per misurare, monitorare e valutare la qualità delle proprie pratiche di coinvolgimento degli stakeholder.

9. Valutazione, ri-mappatura e ridefinizione:

- valutare e ri-mappare i propri stakeholder;
- ridefinire le sue strategie alla luce degli eventuali cambiamenti intervenuti e di quanto appreso durante il processo di coinvolgimento.

Allegato: Altri stakeholder nella scuola

1. Le reti di scuole

Questa possibilità, resa possibile dall'autonomia scolastica (art. 7 del DPR 275/1999), permette agli istituti scolastici di promuovere accordi per realizzare attività decise dai contraenti, di cui rispondono in prima persona, mettendo insieme materiali, risorse e anche personale.

E' uno strumento di e per la sussidiarietà orizzontale e verticale che consente alla scuola di rispondere alle esigenze della comunità e di diventare un centro propulsore, purché vi sia consapevolezza del significato della rete, partecipazione e condivisione dei bisogni, degli obiettivi e dei risultati che danno senso e rilevanza come stakeholder.

I dati utili si riferiscono a:

- La presenza di altre Istituzioni scolastiche del territorio:
 - a) dello stesso grado di scuola;
 - b) di grado diverso:
- Il numero di reti di cui l'Istituto è capofila o partner;
- Il contenuto delle reti;

- Gli scambi attivati (materiali, personale, documentazione, ecc);

- La tipologia di componenti (scuole, associazioni, Enti Locali, imprese...).

2. Gli enti pubblici territoriali

Gli Enti Locali sono interlocutori e partner privilegiati della scuola. Con essi vi è una necessaria e continua interazione all'interno della titolarità di diritti e di doveri di ogni istituzione. Le logiche di coinvolgimento e di collaborazione, funzionali alla presa in carico delle situazioni problematiche e all'individuazione delle soluzioni, devono avere il primato sulle rivendicazioni, nella consapevolezza che la scuola pubblica deve offrire a tutti pari opportunità, che possono essere garantite non solo con apporti finanziari pubblici (ovviamente preziosi e necessari), ma con visioni, prospettive e progettualità condivise, in cui sono coinvolti:

- Comuni;
- Provincia;
- Comunità Montane;
- Consorzi di Comuni vicini;
- Azienda Socio Sanitaria;
- Regione.

3. I fornitori

I fornitori possono essere coinvolti nella mission e vision della scuola in relazione ad aree strategiche quali lo sviluppo delle competenze, il rispetto dell'ambiente, il benessere degli studenti, i diritti umani. In questo senso potranno essere individuate modalità e procedure di fornitura dei servizi richiesti che concorrono al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, dove i fornitori oltre che stakeholder possono anche assumere il ruolo di sponsor. Si pensi, ad esempio, a una ditta di servizi informatici che possa fornire in comodato alcune attrezzature per la realizzazione di progetti 2.0.

L'elenco dei fornitori può quindi essere completato in funzione dei beni e dei servizi erogati:

- Imprese anche individuali ed Enti fornitori di opere, beni e servizi raggruppati per tipologie;
- Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura;
- Editoria scolastica.

4. I partner della comunità territoriale

La scuola è sempre inserita in un sistema territoriale dove sono presenti numerose agenzie educative e formative, in riferimento alle quali può posizionarsi per la realizzazione dei propri obiettivi strategici. I rapporti stabiliti con la comunità territo-

riale possono favorire l'allargamento della scuola del proprio raggio d'azione, sia per offrire maggiori possibilità di successo formativo agli studenti con difficoltà, che possono sviluppare conoscenze, abilità e competenze in ambiti diversi dal contesto scolastico; sia per garantire agli studenti eccellenti di coltivare i propri talenti con opportunità di relazioni, di progettualità, di realizzazioni che la scuola da sola non è in grado di assicurare.

A tale proposito è utile conoscere e rapportarsi con:

- Università;
- Teatri e musei;
- Associazioni di cittadini presenti nel territorio di pertinenza della scuola e/o in ambiti territoriali più vasti;
- Associazioni culturali e professionali della scuola;
- Associazioni e gli enti che operano sul piano della politica culturale e formativa;
- Testate giornalistiche e agenzie di comunicazione;
- Centri di formazione;
- Fondazioni bancarie;
- Ordini professionali;
- ONG e ONLUS.

BS linee guida

BS linee guida

I risultati e le scelte educative

3.1 Esiti formativi

3.2 Competenze di base

3.3 Equità degli esiti

***3.4 Continuità,
orientamento e risultati a
distanza***

4.5 Le scelte educative

Testo redatto da Laura Bertoli (Dirigente scolastico I.C. Faedis) e Luca Gervasutti (Dirigente scolastico IC Rivignano), con i contributi di Ariella Bertossi (Dirigente scolastico I.C. Aquileia), Tiziana Cavedoni (Dirigente scolastico I.C. Tricesimo), Marisa Comelli e Mauro Zuppel (docenti I.C. Faedis).

Il paesaggio educativo è diventato via via più complesso: per questo la scuola è chiamata a rispondere a una domanda di formazione più ampia e comprendente aree educative che hanno a che fare non solo con la dimensione della conoscenza, ma anche della cittadinanza in senso planetario.

Pertanto la persona che apprende è il focus di un'azione pedagogica che include una speciale attenzione all'originalità dell'individuo e al suo percorso individuale, nonché alle sue relazioni con il contesto e la comunità di appartenenza.

La scuola realizza la sua funzione pubblica impegnandosi in questa prospettiva per il successo scolastico di tutti gli studenti e per un'offerta connotata da equità rispetto alle opportunità formative: si muove nel solco di una linea formativa verticale (formazione per tutta la vita) e orizzontale (collaborazione tra scuola ed extra-scuola), in un'alleanza ad ampio spettro per la costruzione di una cittadinanza realmente attiva.

Le relazioni tra un microcosmo individuale e un macrocosmo umanitario possono essere lette in due direzioni: la prima è quella dello sviluppo individuale nel contesto collettivo, mentre la seconda è quella della consapevolezza del ruolo individuale rispetto allo sviluppo comunitario.

Ogni scuola si caratterizza realizzando il proprio compito in modo diverso in quanto sceglie le proprie modalità, è radicata nel territorio e da questo ne è influenzata. Risultati e scelte edu-

cative e didattiche sono connessi in un unico ciclo in quanto i primi dipendono, in gran parte, ma non solo, dalle seconde e le priorità delle scelte vengono rivisitate sulla base degli esiti conseguiti dagli alunni.

Il Bilancio Sociale di un Istituto scolastico parte quindi dall'analisi dei risultati e da questi trae evidenze per identificare gli obiettivi strategici; questi costituiranno le priorità di investimento (o di polarizzazione) per i successivi anni. Compito delle edizioni successive del Bilancio Sociale sarà assumere gli obiettivi e verificare il raggiungimento in termini di crescita del capitale umano dei propri alunni (cfr. Parte prima).

I risultati possono essere articolati in tre aree:

- successo scolastico che rimanda agli esiti formativi e ai risultati a distanza;
- competenze di base;
- equità degli esiti.

È necessario perciò che la scuola definisca gli ambiti di interesse, raccolga con regolarità, sistematizzi, analizzi e infine interpreti i dati relativi a questi tre punti. Alcuni esempi sono portati più avanti, ma la peculiarità di ogni singolo istituto fa sì che possano essere ampliati.

Tale processo preliminare, che deve essere accurato e sistematico, rappresenta il fondamento per la formulazione di precisi obiettivi strategici, insieme alla raccolta periodica del parere dell'utenza tramite questionari come descritto nella Parte seconda.

Non è semplice individuare quali possano essere gli obiettivi strategici di una scuola, ma è un'analisi da fare quanto prima. La progettualità e tutta l'azione educativa che ne consegue non devono infatti essere episodiche, ma convergere in un'unità di intenti per il perseguimento di quegli obiettivi cardine e prioritari per il proprio istituto.

3.1 Esiti formativi

I seguenti indicatori forniscono informazioni sul successo scolastico degli alunni sia in itinere che in uscita.

<i>area</i>	<i>indicatori</i>
Esiti formativi	% alunni ammessi/non ammessi alla classe successiva suddiviso per classe
	% alunni ammessi alla classe successiva con voto di consiglio suddiviso per classe
	Esiti degli scrutini degli alunni sospesi in giudizio per anno di corso (valori percentuali)
	numero insufficienze suddivise per disciplina proposte allo scrutinio di fine anno
	numero insufficienze suddivise per disciplina degli alunni non ammessi alla classe successiva (<i>solo per secondaria di primo grado in quanto il dato è poco significativo nella primaria vista la bassissima percentuale di alunni non ammessi alla classe successiva</i>)
	% alunni diplomati per votazione conseguita all'esame di licenza negli ultimi 3-4 anni (le fasce potrebbero essere: % alunni con 6, % alunni con votazione 7-8, 9-10, 10 e lode)
	Studenti diplomati per votazione conseguita all'esame di maturità
	% alunni di scuola secondaria di primo grado suddivisi per classe con voto in comportamento allo scrutinio finale (le fasce potrebbero essere: 6-7, 8-9, 10)

<i>area</i>	<i>indicatori</i>
Esiti formativi	% alunni in ritardo scolastico
	% alunni trasferiti in corso d'anno (in ingresso e in uscita)
	Studenti che hanno abbandonato gli studi in corso d'anno
	Stage formativi
	Soggiorni all'estero

La verifica degli esiti formativi, condotta sulla base degli indicatori sopra riportati, costituisce un momento cruciale della attività autovalutativa, che deve riguardare le conoscenze e le competenze acquisite nel contesto del processo di crescita e di maturazione della personalità degli alunni; a tale scopo si suggerisce di avviarne l'esame definendo una accertata situazione di partenza e un conseguente percorso programmatico, monitorato in itinere, per verificare l'avvicinamento agli obiettivi programmati e il loro auspicabile conseguimento.

Due sono le logiche che tradizionalmente sottendono un processo valutativo all'interno del Bilancio Sociale: una logica di controllo, che assume la valutazione come strumento attraverso cui rendere conto dei risultati ottenuti da studenti, docenti, scuole, e utilizzare tali risultati al fine di penalizzare o premiare; una logica di sviluppo, che assume la valutazione come strumento at-

traverso cui valorizzare, regolare, orientare il processo formativo e i suoi risultati.

Soprattutto la logica di sviluppo, utilizzata in relazione alle scelte strategiche e progettuali definite a livello di Istituto, alle pratiche didattiche messe in atto dai singoli insegnanti e/o da gruppi docenti, al processo di apprendimento degli allievi, produce in particolare una serie di ricadute positive che proviamo a sintetizzare:

- attesta la validità dell'intervento educativo-didattico ed è quindi occasione per la revisione e la progettazione dei percorsi previsti;
- consente di elaborare prospettive di miglioramento del processo di insegnamento-apprendimento;
- in una prospettiva metacognitiva, aiuta l'alunno a valutare l'efficacia del proprio metodo di lavoro e ad acquisire una maggiore maturità di giudizio, coinvolgendolo nel suo processo di formazione, tenendolo informato sui risultati attesi e sulle modalità per conseguirli e aiutandolo così a prendere coscienza di sé, delle proprie attitudini e potenzialità (autovalutazione);
- valorizza la dimensione collegiale del lavoro degli insegnanti;
- sollecita la collaborazione della famiglia.

Il controllo sistematico degli apprendimenti effettuato sulla base degli indicatori sopra riportati e la rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder rappresentano utili strumenti valutativi per verificare le linee progettuali messe a punto nella progettazione formativa dell'Istituto; in tal modo i risultati formativi vengono messi a confronto con le percezioni delle diverse componenti della comunità scolastica per individuare alcune priorità di cambiamento su cui impostare un efficace percorso autovalutativo.

3.2 Competenze di base

Quali competenze acquisiscono gli studenti nella loro carriera scolastica?

Qual è il livello di conoscenze e competenze di base che gli allievi raggiungono nel loro percorso scolastico?

La scuola riesce a rilevare e migliorare le competenze chiave degli studenti? Promuove e valuta le competenze civiche e il rispetto delle regole, la collaborazione e lo spirito di gruppo, l'autonomia di iniziativa e la capacità di orientarsi? Quali elementi di prova utilizza la scuola per valutare le competenze?

Attraverso queste domande l'istituzione scolastica si interroga sul raggiungimento, da parte dei propri allievi, delle competenze di base, ovvero competenze di tipo generale, trasferibili a diversi compiti, rilevanti per la formazione e la preparazione generale della persona quali competenze di cittadinanza, sociali, civiche, digitali, linguistiche e matematiche.

Informazioni sulle competenze civiche e di cittadinanza dei propri alunni sono fornite da:

- voto in comportamento;
- numero note disciplinari riportate sui registri di classe;

- episodi problematici tra alunni registrati per anno scolastico;
- giorni di sospensione in diversi anni scolastici (come già evidenziato nella parte seconda);
- risultati dei questionari alunni sull'accettazione tra compagni e i comportamenti problematici (come già evidenziati nella parte seconda).

Agli alunni delle classi quinte della scuola primaria in occasione delle prove INVALSI viene somministrato il questionario studente. Anche da questo strumento si possono desumere informazioni importanti sul clima scolastico, sulla presenza di episodi problematici tra alunni, sull'atteggiamento degli studenti nei confronti della matematica, dell'italiano e dello studio. Sulla traccia del questionario realizzato dall'INVALSI alcune scuole hanno elaborato uno specifico questionario diretto agli alunni di classe seconda primaria allo scopo di seguire l'evoluzione del vissuto degli alunni nei confronti della matematica, dell'italiano e dello star bene a scuola.

Trovano qui spazio anche i risultati di eventuali certificazioni linguistiche o informatiche (ECDL) che molti istituti già realizzano.

Una preziosa fonte di informazioni sui processi di insegnamento-apprendimento in italiano e matematica è rappresentata dai risultati delle prove Invalsi, al fine di individuare le priorità di intervento sull'azione didattica.

I risultati complessivi dei propri alunni confrontati con i valori medi regionali, di macro regioni e dell'Italia possono essere così comunicati agli stakeholder:

scuola primaria classi seconde:

	<i>valori medi I.C. ...</i>	<i>valori medi F.V.G.</i>	<i>valori medi Nord Est</i>	<i>valori medi Italia</i>
ITALIANO				
PROVA DI LETTURA				
MATEMATICA				

scuola primaria classi quinte, secondaria di primo grado classi terze, secondaria di secondo grado classi seconde:

	<i>valori medi Istituto ...</i>	<i>valori medi F.V.G.</i>	<i>valori medi Nord Est</i>	<i>valori medi Italia</i>
ITALIANO				
MATEMATICA				

Un ulteriore dato restituito dall'INVALSI riguarda la distribuzione degli studenti per livelli di apprendimento in italiano e matematica (livello basso, medio-basso, medio, medio-alto, alto) sempre confrontato con i valori di Regione, area geografica, Italia; questo fornisce informazioni sulla composizione della popolazione scolastica dell'Istituto.

	Scuola	Regione	Area geografica	Italia
Livello basso				
Livello medio basso				
Livello medio				
Livello medio alto				
Livello alto				

Seguire invece longitudinalmente la variazione della distribuzione degli studenti per livelli di apprendimento della stessa classe negli anni fornisce informazioni preziose in presenza di una certa stabilità del gruppo classe.

Distribuzione degli studenti per livelli di apprendimento in anni successivi in italiano o in matematica per singole classi di scuola primaria (classi seconde = anno zero)

Classe	Numero studenti per livello				
	basso	medio basso	medio	medio alto	alto
Anno zero (prova seconda primaria)					
Anno zero + 3 anni (prova quinta primaria)					

Oltre ai risultati delle rilevazioni INVALSI può risultare utile evidenziare gli strumenti di cui l'Istituto si è dotato al fine della valutazione delle competenze (per esempio Rubriche con indicatori e descrizione dei livelli di padronanza, Schede di osservazione dei comportamenti e degli atteggiamenti, Schede per la registrazione delle rilevazioni).

3.3 Equità degli esiti

L'equità degli esiti rimanda alla necessità di assicurare a tutti gli studenti il raggiungimento di alcuni livelli essenziali di competenza. Informazioni puntuali sull'equità degli esiti sono desumibili dalla restituzione dei risultati delle prove INVALSI. In particolare è da considerare la variabilità di risultati interna alla scuola (tra le classi e tra le sedi).

Eventuali differenze nelle scelte educative e nelle strategie didattiche sono messe in evidenza da una alta varianza tra le classi di uno stesso istituto, richiamando l'attenzione sul livello di equità della scuola stessa. D'altra parte, livelli di varianza molto bassi all'interno della medesima classe devono far riflettere sui criteri di formazione delle classi e sul possibile emergere di fenomeni di segregazione sociale.

È interessante seguire i risultati nelle prove standardizzate della stessa corte di studenti in diversi anni del loro percorso formativo (seconda primaria, quinta primaria, esame di stato, seconda superiore) secondo un approccio longitudinale. Questo è particolarmente significativo nel contesto di un Istituto comprensivo all'interno del quale si svolge l'intero processo formativo di un alunno. In questo modo risulta infatti evidente il peso del valore aggiunto, costituito dall'ampliamento delle competenze che la scuola ha concorso a formare rispetto ai livelli di partenza.

Risultati della prova di italiano o in matematica in 2^a, 5^a primaria, 3^a secondaria di primo grado, 2^a secondaria di secondo grado

	Classe seconda primaria	Classe quinta primaria	Classe terza secondaria di primo grado (Prova Nazionale)
Anno scolastico x			
Anno scolastico x - 1			
Anno scolastico x - 2			
Anno scolastico x - 3			

Ogni Istituto valuterà autonomamente a quanti e a quali di questi dati sarà opportuno dare visibilità tramite pubblicazione nel documento di rendicontazione sociale e quanto potrà invece essere riservato alla sola riflessione interna.

Altri Indicatori del valore aggiunto potrebbero essere i seguenti:

- numero alunni con esiti in miglioramento;
- abbassamento numero ripetenze;
- abbassamento numero sospensioni del giudizio;
- aumento del numero di alunni in situazione di eccellenza.

3.4 Continuità, orientamento e risultati a distanza

È importante che gli alunni vengano accompagnati nel passaggio tra ordini diversi e che la collaborazione tra insegnanti di un Istituto Comprensivo e delle Secondarie di secondo grado una prassi effettiva e consolidata.

L'orientamento in uscita inizia nelle classi prime della secondaria, si conclude nel terzo anno con l'iscrizione alla scuola secondaria di secondo grado; prevede la riflessione dell'alunno sulle proprie abilità e interessi fino all'analisi delle informazioni sulle scuole secondarie di secondo grado raccolte con modalità diverse (diffusione di materiali informativi, stage, meeting di orientamento...). Tutte le attività di continuità e orientamento, che vedono coinvolte e partecipi anche le famiglie, è opportuno trovino evidenza nel documento di rendicontazione sociale.

Per quanto riguarda i risultati a distanza le informazioni di rilievo, strettamente connesse tra loro, sono:

- percentuale di alunni che seguono il consiglio orientativo dato dalla scuola;
- distribuzione effettiva delle iscrizioni dei propri alunni nelle scuole del secondo ciclo;

- risultati degli alunni nel primo anno di scuola secondaria di secondo grado (% promossi senza debito, % promossi con debito, % non ammessi classe successiva); questi dati possono essere facilmente raccolti mediante accordi con le scuole secondarie di secondo grado;
- prosecuzione degli studi (diplomati che si sono immatricolati all'Università);
- successo negli studi (crediti conseguiti dai diplomati nel primo e secondo anno di Università).

La riuscita lavorativa è particolarmente rilevante per gli istituti tecnici e per i percorsi d'istruzione e formazione professionale. Tutti gli indirizzi di scuola dovrebbero in ogni caso aiutare i propri alunni a orientarsi nel mondo del lavoro e delle professioni così come nella prosecuzione degli studi, tramite momenti di orientamento, esperienze di stage o di alternanza tra scuola e lavoro.

3.5 Scelte educative

Dall'identità istituzionale e territoriale descritta nella parte 1, dalle evidenze specificate nella parte 2 sugli stakeholder alunni, dall'analisi delle risorse umane, strumentali e economiche di cui l'istituto dispone, dagli esiti degli alunni, dall'equità della scuola, dagli indicatori delle competenze civiche e dai risultati a distanza emergono gli elementi di complessità del proprio Istituto; alcuni sono comuni alla tipologia di scuola, altri specifici del singolo istituto.

Da qui si possono individuare i punti di forza e di debolezza su cui fondare la scelta degli obiettivi strategici che devono essere pochi (3 o 4 al massimo), misurabili e legati alla crescita del capitale umano dei propri alunni in modo coerente con l'identità strategica descritta nella parte prima del Bilancio Sociale. Ogni obiettivo sarà brevemente descritto e la sua scelta motivata alla luce, appunto, delle criticità evidenziate dall'analisi dei dati raccolti.

Allegato 1: Esempi di obiettivi strategici (primo ciclo)

Gli obiettivi che l'Istituto comprensivo di Faedis ha scelto per il proprio contesto, in relazione agli elementi di complessità rilevati, in sintonia con la visione di sviluppo e la propria missione istituzionale, sono:

1. Aumentare le competenze in ambito linguistico e logico-matematico sia degli alunni in situazione di eccellenza che in difficoltà;
2. Aumentare l'autonomia degli alunni nello studio (imparare a imparare);
3. Migliorare le competenze civiche degli alunni.

Tali obiettivi fanno riferimento a competenze chiave e a competenze trasversali che sono spendibili in diversi ambiti disciplinari e lavorativi.

I tre obiettivi scelti sono legati in un unico ciclo virtuoso che va a incrementare la qualità di processi e esiti:

puntando a migliorare le competenze civiche degli alunni (obiettivo 3) si ottengono risultati positivi sia negli atteggiamenti che negli apprendimenti (obiettivi 1, 2) e si migliorano il clima di classe e l'immagine della scuola;

aumentare l'autonomia degli alunni nello studio (obiettivo 2), è motivante e stimolante (obiettivo 3) per tutti i ragazzi (in disagio e non), garantisce un miglior successo nella prosecuzione degli studi, è una modalità trasversale e trasferibile alle diverse discipline (obiettivo 1);

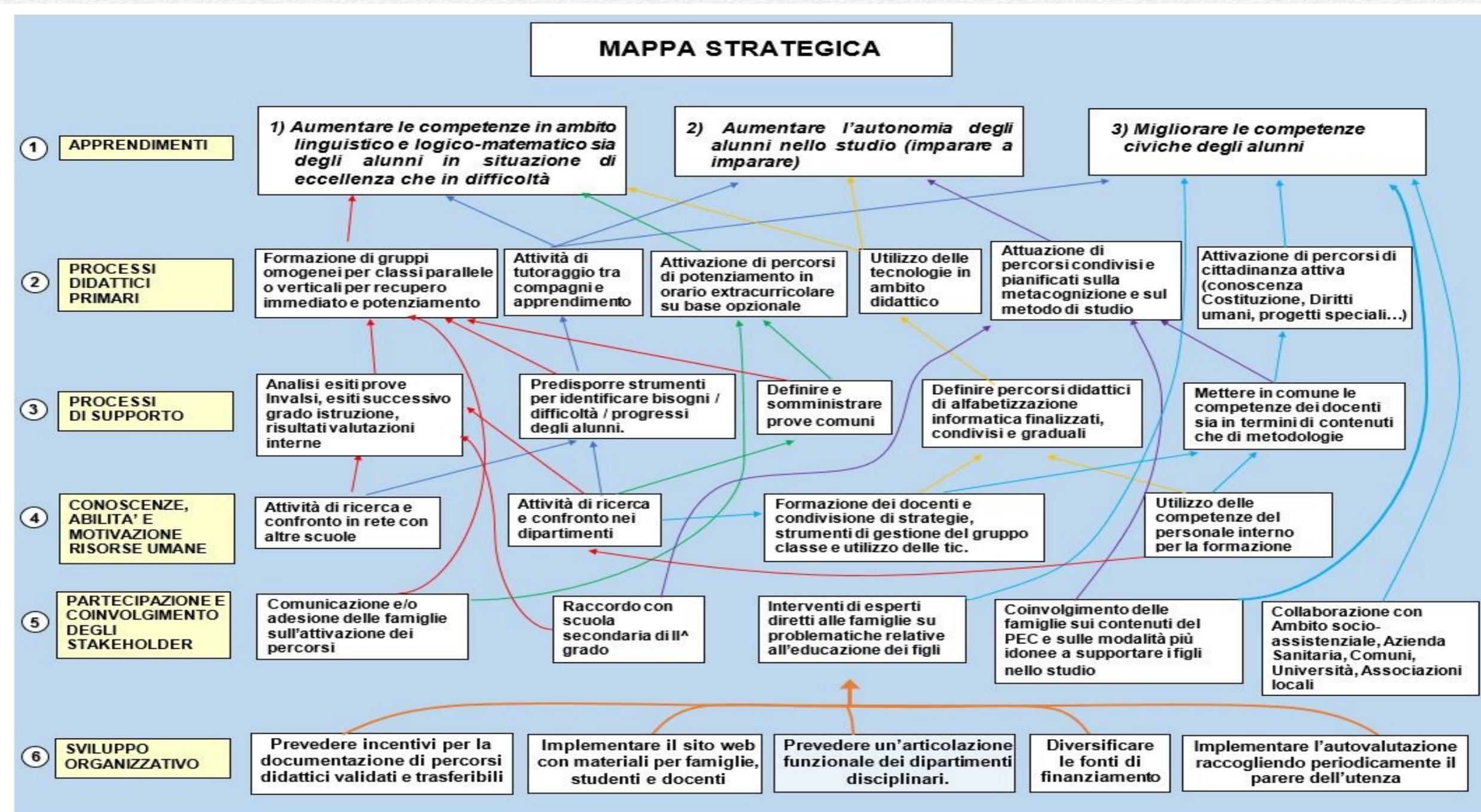
una scuola più equa deve fornire opportunità e stimoli a tutti gli alunni e potenziare sia le eccellenze sia chi è in difficoltà (obiettivo 1), anche attraverso l'uso delle tic, rispondendo così alle aspettative di molte famiglie e a una richiesta del successivo grado di istruzione e del mondo del lavoro. Inoltre una maggior padronanza in ambito linguistico e logico matematico si traduce in una maggior autonomia nello studio (obiettivo 2) e quindi a una migliore consapevolezza di sé, delle proprie capacità e del proprio stare a scuola (obiettivo 3).

Per ogni obiettivo dovranno poi essere esplicitate, in una mappa strategica, le azioni didattiche e organizzative sottese, finalizzate alla sua realizzazione.

Lo schema di riferimento può essere quello riportato nella pagina a fianco:

<p>1) Apprendimenti (obiettivo strategico)</p>	<p>Il punto di partenza della mappa è rappresentato dall'obiettivo strategico: infatti tutte le azioni messe in atto dalla scuola sono finalizzate a migliorare il capitale umano degli studenti, inteso come l'insieme delle conoscenze di base, del sapere esperienziale, delle competenze trasversali e di quelle sociali di cittadinanza attiva.</p>
<p>2) Processi didattici primari 3) Processi di supporto</p>	<p>Le azioni organizzative e metodologiche unitamente all'attivazione di percorsi didattici specifici, che la scuola prevede di mettere in atto per realizzare i suoi obiettivi, sono declinati nei <i>Processi didattici primari</i> e nei <i>Processi di supporto</i>.</p>
<p>4) Conoscenze, abilità e motivazione risorse umane 5) Partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder</p>	<p>Le strategie di miglioramento degli apprendimenti degli studenti prevedono azioni specifiche e pianificate di sviluppo professionale dei docenti (4) e il coinvolgimento delle famiglie e della comunità di appartenenza (5).</p>
<p>6) Sviluppo organizzativo</p>	<p>Le scelte organizzative sono allineate all'obiettivo strategico attraverso azioni che possono prevedere: il coinvolgimento degli stakeholder, interni e esterni, anche attraverso la raccolta del loro parere tramite questionari e incontri; la costituzione di gruppi di lavoro di docenti con compiti finalizzati; la sostenibilità economica attraverso il reperimento e/o la diversa allocazione dei fondi.</p>

Questa è la mappa strategica elaborata dall'Istituto Comprensivo di Faedis per i propri obiettivi. Al fine di evidenziare i legami tra i vari aspetti e l'interdipendenza tra le diverse azioni, essa comprende in un unico diagramma i tre obiettivi. Le frecce consentono una lettura anche dal basso verso l'alto e rendono evidenti complessità e legami tra azioni comuni e diverse.



Possono essere ora descritti brevemente i progetti e le attività di Istituto evidenziandone il legame con gli obiettivi strategici e il loro raggiungimento; a questo scopo si può utilizzare una tabella come la seguente in cui descrivere le correlazioni tra attività progettuali e obiettivi strategici, dando così una prima informazione sulla capacità della scuola di allineare le risorse umane e strumentali alle priorità strategiche.

P	Macro area progettuale	Descrizione Progetto/Attività	Obiettivo strategico correlato

Allegato 2: Esempi di obiettivi strategici (secondo ciclo)

Gli obiettivi che l'ISIS D'Aronco ha scelto per il proprio contesto, in relazione agli elementi di complessità rilevati, in sintonia con la visione di sviluppo e la propria missione istituzionale, sono:

- Costruire attraverso una didattica laboratoriale il bagaglio delle competenze tecnico professionali necessario per l'ingresso e la permanenza nel mondo del lavoro;
- Favorire un processo educativo che valorizzi attitudini ed eccellenze, rafforzi capacità e aspettative, nel rispetto dei tempi e delle caratteristiche individuali;
- Garantire l'integrazione dei più deboli, superando situazioni di disagio attraverso azioni tempestive;
- Offrire agli alunni una formazione culturale globale, ispirata ai principi fondamentali di uguaglianza, imparzialità e partecipazione.

Entro tre/cinque anni l'ISIS D'Aronco punta a sviluppare il capitale umano della scuola nelle quattro dimensioni di:

- conoscenze disciplinari (padronanza del curriculum di scuola);
- sapere esperienziale (capacità di attivare le conoscenze disciplinari nei gradi successivi, nel lavoro e nella vita);

- competenze trasversali (autonomia, responsabilità, capacità organizzative);
- conoscenze civiche (diritti umani, pari opportunità, inclusione, ambiente).

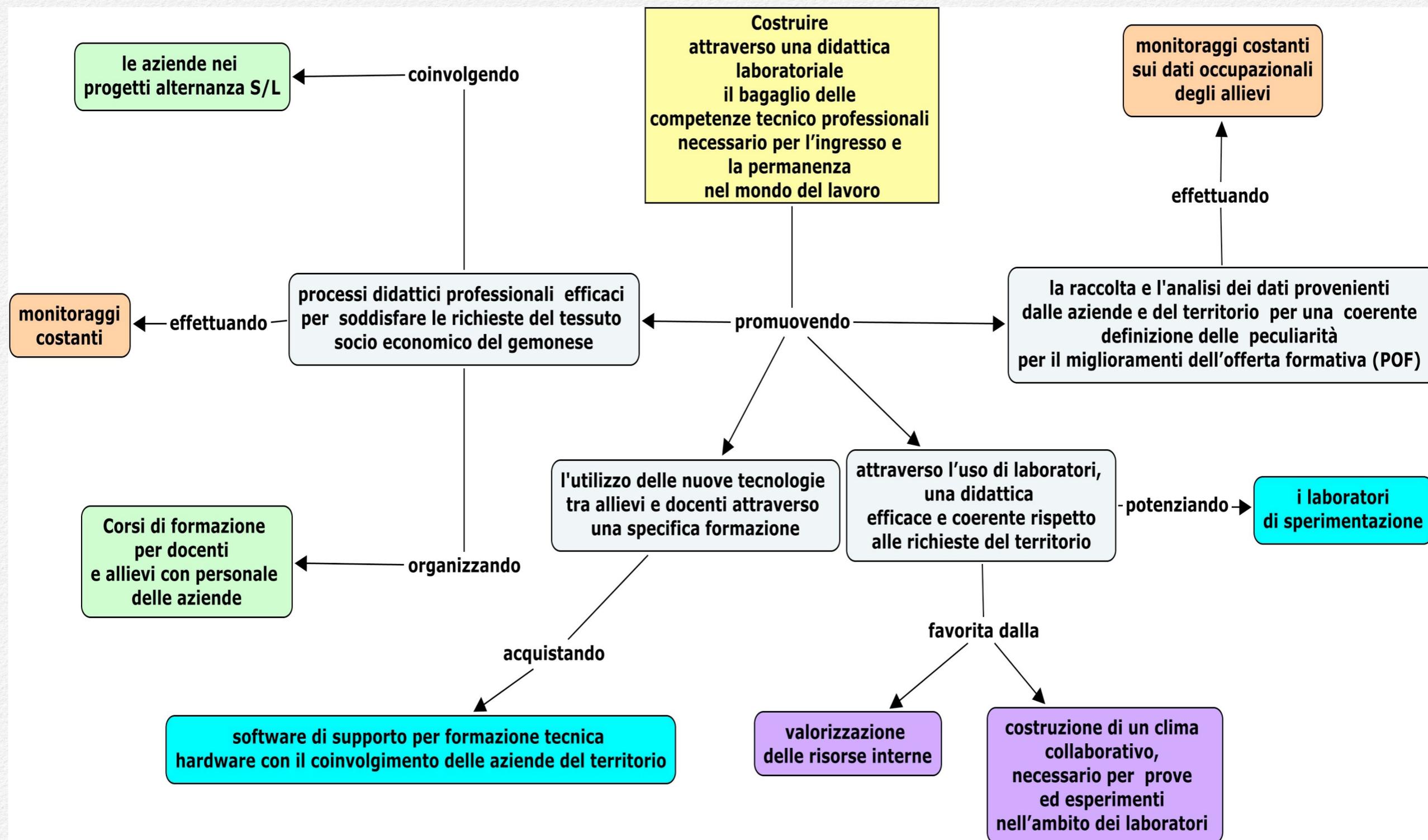
Successivamente all'individuazione degli obiettivi sono state elaborate le relative mappe strategiche nonché le tabelle che riassumono i progetti e le iniziative da attuare per il raggiungimento di ciascun obiettivo e gli elementi finalizzati alla loro misurazione.

Nelle pagine seguenti presentiamo la tabella e la mappa del primo obiettivo: "Costruire attraverso una didattica laboratoriale il bagaglio delle competenze tecnico professionali necessario per l'ingresso e la permanenza nel mondo del lavoro".

PROGETTI E INIZIATIVE	MISURAZIONE
Progetti di potenziamento curricoli Dati Orientamento in uscita (e geografia occupazionale utenza)	<ul style="list-style-type: none"> • N° allievi coinvolti /anno precedente • N° docenti –personale scolastico coinvolto/ anno precedente • Esiti formativi allievi /anno precedente • N° allievi iscritti università o istituti superiori di specializzazione /anno precedente • N° allievi che hanno trovato occupazione in 6 mesi/anno precedente • N° allievi che hanno trovato occupazione nei settori professionali di competenza/anno prec. • Dati INVALSI

PROGETTI E INIZIATIVE	MISURAZIONE
Stipula convenzioni e Reti di scuole/ accordi aziende/convenzioni enti Dati Orientamento in entrata, dati di contesto e ridefinizione bacino di utenza	N° convenzioni /anno precedente <ul style="list-style-type: none"> • N° reti scuole/anno precedente • N° scuole-allievi coinvolti nell'orientamento/anno precedente • N° valutazioni sufficienti scuole medie/n° allievi iscritti
Relazioni con aziende e territorio (Alternanza Scuola/Lavoro)	<ul style="list-style-type: none"> • N° Corsi alternanza S/L e loro tipologia / anno precedente • Esiti generali /anno precedente • Monitoraggi e questionari di gradimento
Coinvolgimento famiglie, aziende, enti con momenti di in-formazione, proposta, miglioramento ed utilizzo risorse dell'istituto per la comunità;	<ul style="list-style-type: none"> • N° convegni-iniziativa per aziende-enti proposti/anno precedente • N° persone coinvolte in percentuale / anno precedente • N° giorni utilizzo auditorium per la collettività/ anno precedente • Monitoraggi e questionari di gradimento
Progetti sperimentali energie alternative e nuove tecnologie e gestione sito	<ul style="list-style-type: none"> • N° progetti proposti/progetti proposti anno precedente • N° progetti attivati / progetti proposti • N° allievi coinvolti in percentuale anno precedente
Progetti di potenziamento laboratori informatici per competenze digitali	<ul style="list-style-type: none"> • N° software acquistati /anno precedente • N° licenze d'uso/anno precedente

Questa è la mappa strategica elaborata dall'ISIS D'Aronco relativamente al primo obiettivo.



BS linee guida

BS linee guida

La gestione dei servizi di supporto alla didattica

**4.1 Gestione dei servizi
generali e amministrativi**

**4.2 Gestione dei servizi
tecnici e ausiliari**

**4.3 Gestione delle
infrastrutture**

4.4 I servizi al territorio

La gestione dei servizi generali ed amministrativi si concretizza nella procedura organizzativa del personale Amministrativo Tecnico ed Ausiliario.

La filosofia che sta alla base della gestione dei servizi generali ed amministrativi deve essere essenziale: ogni scuola esiste perché ci sono gli studenti. Sono dunque gli studenti con le metodologie connesse alla loro istruzione (didattica) il motivo fondante di ogni istituzione scolastica, pertanto la gestione dei servizi generali ed amministrativi deve essere funzionale al regolare espletamento dell'attività didattica.

4.1 Gestione dei servizi generali e amministrativi

L'organizzazione del personale trova il documento di sintesi e di riferimento nel "Piano delle attività" predisposto dal DSGA in conformità agli obiettivi strategici dell'Istituzione scolastica e in riferimento alle attività deliberate dal Collegio dei Docenti ed è quindi il documento di base cui attenersi al fine della Gestione dei servizi generali ed amministrativi.

Nel Bilancio Sociale sono esposte:

- Le parti essenziali del Piano delle attività riferite all'organizzazione delle strutture amministrative (incluse nel P.O.F. nella sezione riservata ai SERVIZI);
- L'organigramma del personale amministrativo che evidenzia le persone poste a supporto delle attività amministrative.

Un documento quindi trasparente e semplice al fine della fruibilità dei servizi sia da parte degli stakeholder interni (studenti, altro personale ATA, docenti,) che esterni (genitori, enti locali, scuole in rete, fornitori e altri utenti).

L'aggiornamento dell'organigramma e degli incarichi affidati a ciascun addetto è effettuata a cadenza annuale.

Per la valutazione dei servizi amministrativi al fine di un conseguente miglioramento si farà riferimento ai risultati dei questionari somministrati agli stakeholder.

Prospetto di sintesi

Documento di riferimento: Piano delle attività redatto dal DSGA in conformità agli obiettivi dell'istituzione scolastica ed in riferimento alle attività deliberate dal collegio dei Docenti, nell'ottica della Trasparenza e semplicità

Figure coinvolte: collaborazione DS-DSGA-Docenti

Obiettivo: supportare le attività didattiche ottimizzando le risorse dei servizi amministrativi per conseguire gli obiettivi strategici della Scuola

1. indicazione degli Assistenti Amministrativi (AA) riferiti ai specifici settori degli Uffici – link di collegamento per i compiti attribuiti a ciascuno (cfr. CCNL 29/11/2007- ART.47 – COMPITI DEL PERSONALE ATA) per la realizzazione delle attività attraverso l'ottimizzazione delle risorse

2. comunicazione degli orari di apertura al pubblico degli uffici di segreteria sia in orario antimeridiano che in orario pomeridiano, con l'indicazione di eventuali sportelli (se previsti) presso sedi scolastiche associate

3. per gli utenti: comunicazione dei dati di accesso medi annui dell'utenza agli uffici in orario pomeridiano, al fine di valutare eventuali adeguamenti delle fasce orarie

4. comunicazione degli indirizzi e-mail degli AA per i contatti da parte di qualsiasi utente

5. pubblicazione dei nominativi degli Assistenti amministrativi a cui sono stati affidati Incarichi specifici a supporto dell'attività didattica (riferimento art. 47 CCNL Scuola del 29/11/2007 e art. 2 dell'Intesa sottoscritta il 25/07/2008 – “rivalutazione del valore economico delle posizioni economiche e assegnazioni di nuove posizioni economiche nell'area B”

6. figure coinvolte: DSGA-DS-RSU

7. In ossequio al principio della TRASPARENZA: per ogni AA incaricato: specifica delle attività ulteriori affidate (con l'indicazione del sostituto del DSGA) e dei progetti di riferimento (con l'indicazione del docente responsabile del progetto)

8. Per la valutazione dei servizi amministrativi al fine di un conseguente miglioramento si farà riferimento ai risultati dei questionari somministrati all'utenza (genitori, studenti, docenti).

4.2 Gestione dei servizi tecnici e ausiliari

La gestione dei servizi tecnici a supporto della didattica:

a) Individuazione delle attività e progetti che necessitano di supporto tecnico con l'indicazione per ogni progetto dell'Assistente Tecnico e dei docenti di riferimento;

b) Nel POF all'interno della “carta dei servizi” sono indicati i nomi, le mansioni affidate e gli orari di lavoro individuali degli Assistenti Tecnici affinché ciascun utente possa riferirsi alla persona specifica per supportare l'attività didattica ottimizzando tempi e risorse.

c) Incaricati degli adempimenti in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro nel settore dei laboratori;

d) Incaricati delle procedure relative alla gestione della sicurezza e al trattamento dei dati ((D.lgs 196 del 30 giugno 2003 – codice in materia di protezione dei dati personali, e successive integrazioni) per il trattamento e la conservazione dei dati trattati mediante supporti informatici.

Nel Bilancio Sociale è inserito un estratto della Carta dei servizi nella quale sono indicati i nomi, le mansioni affidate e gli orari di lavoro individuali degli Assistenti Tecnici in riferimento agli incarichi attribuiti.

La gestione dei servizi ausiliari a supporto della didattica:

a) Individuazione delle attività e progetti che necessitano di supporto ausiliario finalizzato anche all'assistenza agli studenti disabili durante lo svolgimento delle attività didattiche, con il coinvolgimento e il raccordo dei docenti di riferimento del progetto;

b) adempimenti posti a carico dei Collaboratori scolastici (CS) relativi al D.lgs 81 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, a tutela della sicurezza degli alunni, come obiettivo prioritario dell'istituzione scolastica;

c) gestione delle procedure da adottare in applicazione della normativa concernente la privacy da parte del settore ausiliario;

d) gestione degli incarichi al fine del rispetto della normativa prevista dalla Legge 3 del 16 gennaio 2003 "Tutela della salute dei non fumatori".

Nel Bilancio Sociale è inserito un estratto della Carta dei servizi nel quale sono indicati i nomi, le mansioni affidate e gli orari di lavoro individuali degli Ausiliari incaricati.

L'aggiornamento dell'organigramma del personale Tecnico ed Ausiliario e degli incarichi affidati a ciascun addetto è effettuata a cadenza annuale.

Per la valutazione dei servizi tecnici e ausiliari al fine di un conseguente miglioramento si farà riferimento ai risultati dei questionari somministrati all'utenza (genitori, studenti, docenti).

Prospetto di sintesi

Documento di riferimento: Piano delle attività redatto dal DSGA.
Figure coinvolte: DSGA-DS-RSU
indicazione degli Assistenti Tecnici (AT) e dei Collaboratori Scolastici (CS) riferiti ai laboratori di competenza e specifica delle sedi e dei plessi di servizio – link di collegamento per i compiti attribuiti a ciascuno (cfr. CCNL 29/11/2007- ART.47 – COMPITI DEL PERSONALE ATA)
appoggio alle maturate competenze trasversali che gli assistenti tecnici sviluppano nell'esperienza professionale a supporto delle attività didattiche
DSGA opera per raccordare l'operato degli AT e dei docenti allo scopo di un miglior servizio.
pubblicazione dei nominativi degli Assistenti tecnici e dei Collaboratori scolastici a cui sono stati affidati Incarichi specifici a supporto dell'attività didattica (riferimento art. 47 CCNL Scuola del 29/11/2007 e art. 2 dell'Intesa sottoscritta il 25/07/2008 – "rivalutazione del valore economico delle posizioni economiche e assegnazioni di nuove posizioni economiche nell'area B"

per ogni incaricato AT e CS: specifica del progetto o dei progetti di riferimento (con l'indicazione del docente responsabile del progetto)

per i CS indicazione degli incaricati all'assistenza ai DISABILI (il personale CS coinvolto deve avere una informazione finalizzata al sostegno nel rispetto dei dati sensibili dell'alunno)

4.3 Gestione delle infrastrutture

La scuola con le strutture e i mezzi strumentali è l'istituzione attraverso la quale lo Stato garantisce al cittadino uno dei servizi fondamentali che è il "diritto all'istruzione".

La sinergia tra Scuola ed Enti locali si pone come obiettivo strategico affinché gli alunni possano disporre di aule e strumentazioni adeguate a sviluppare una moderna didattica.

Lo Stato, riconoscendo come priorità le aspettative della Web generation ha incrementato i finanziamenti per il cablaggio delle istituzioni scolastiche, affinché l'utilizzo delle "nuove" tecnologie si ponga come metodologia didattica ordinaria.

Per la rappresentazione delle infrastrutture scolastiche, nel Bilancio Sociale va adottata una stesura che mediante tabelle evidenzi:

1. per la parte degli immobili: tutti i locali della scuola a disposizione delle attività didattiche (aule, aula magna, laboratori, biblioteche, palestre)
2. per le dotazioni dei beni mobili: PC, LIM, tablet, apparecchiature scientifiche e sportive, strumenti scientifici e musicali.

Le infrastrutture devono assicurare un altro principio fondamentale annoverato tra i diritti fondamentali del cittadino: la sicurezza.

In riferimento alla sicurezza delle infrastrutture il Bilancio Sociale evidenzierà mediante tabelle:

1. la documentazione basilare relativa agli edifici (CPI e Certificati di agibilità) nonché le richieste in itinere con l'ente locale in ordine alle strutture e alla loro manutenzione, ai sensi del D.lgs 81 in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;
2. il documento di sintesi aggiornato e sottoscritto dal Dirigente scolastico, dove sono esposti i sistemi organizzativi e procedurali previsti per il trattamento, il corretto mantenimento, l'eventuale ripristino e conservazione dei dati trattati all'interno dell'istituzione scolastica, per quanto attiene alla sicurezza informatica e documentale.

La periodicità di riferimento delle misure relative alla funzionalità delle infrastrutture della scuola: fisiche, informatiche, documentali, laboratoriali può essere riferita all'ultimo triennio.

L'esposizione dei dati di sintesi deve essere chiara e semplice e deve evidenziare lo stato delle infrastrutture, ma anche il costante impegno di tutti i soggetti coinvolti (scuola, Stato, Enti lo-

cali) ai fini della funzionalità e della sicurezza delle infrastrutture scolastiche.

Sarà utile esporre graficamente in relazione all'ultimo triennio l'impegno finanziario sostenuto dall'Ente locale per l'adeguamento e la messa a norma delle infrastrutture scolastiche.

Prospetto di sintesi

<p>Infrastrutture: fondamentali per rendere accessibile e garantito all'utenza (studente) il diritto allo studio. Sinergia e utilizzo di mezzi idonei allo scopo di una didattica moderna ed efficiente. Coinvolgimento degli enti locali e loro sensibilizzazione alle necessità di nuovi e rinnovati strumenti e spazi. Consultazione dei docenti per la pianificazione degli acquisti nell'ambito delle risorse disponibili.</p>
<p>Figure coinvolte: DS, DSGA, DOCENTI, RAPPRESENTANTI E FUNZIONARI ENTI LOCALI</p>
<p>Dati da esporre:</p>
<p>1. locali a disposizione delle attività didattiche (aule, laboratori, biblioteche, palestre, spazi esterni)</p>
<p>2. dotazioni dei beni mobili in possesso della scuola (beni strumentali attinenti la didattica quali PC, LIM, iPad, apparecchiature scientifiche, strumenti scientifici e musicali, attrezzature sportive ecc.);</p>

3. l'ente/i locale/i di riferimento in relazione alle competenze ed oneri per i locali scolastici e la loro manutenzione (ordinaria e straordinaria);
4. eventuali iniziative in essere o in divenire con soggetti sponsor (ditte, aziende, istituti bancari) per acquisti di attrezzature e beni strumentali.
Impegno costante e incessante per:
1. ottenere documenti basilari per la sicurezza (agibilità, CPI, ecc)
2. organigramma relativo alla gestione della sicurezza (rif.to D.lgs 81/2008)
3. procedure ordinarie relative alla sicurezza che coinvolgono gli studenti (costante periodicità di attuazione) all'interno degli edifici scolastici
4. organigramma relativo alla gestione della sicurezza e al trattamento dei dati ((D.lgs 196 del 30 giugno 2003 – codice in materia di protezione dei dati personali, e successive integrazioni) con link di collegamento a modulistica predisposta e inserita nel sito Web della Scuola disponibile per tutte le diverse tipologie di utenti
5. organigramma relativo all'attuazione della normativa relativa al divieto di fumo Legge 3 del 16 gennaio 2003 (art. 51), "Tutela della salute dei non fumatori"

4.4 I servizi al territorio

Nel Bilancio Sociale vanno esposte le modalità con cui la scuola contribuisce a offrire servizi al territorio, perseguendo il principio di sussidiarietà.

Tra i servizi più comuni al territorio, in particolare per le scuole dell'infanzia e le primarie, dovranno essere rendicontati:

- I servizi di pre e post-accoglienza;
- il “servizio mensa”;
- l'eventuale collaborazione per l'effettuazione dei Centri estivi;
- la gestione degli spazi sportivi (palestre ecc.) a favore delle associazioni che ne fanno richiesta;
- la gestione di altri locali scolastici (biblioteche o laboratori) messi a disposizione di altre istituzioni scolastiche (es. laboratori scientifici per allievi della scuola primaria o in rete con altre scuole) o di altri soggetti (enti di formazione ecc.) del territorio.

Per ogni servizio offerto dalla scuola al territorio vanno esposti annualmente nel Bilancio Sociale:

- Periodo e orari di svolgimento;

- Link di collegamento per la modulistica prevista dalla Scuola e/o dall'Ente locale: modulo di domanda, requisiti per accedere al servizio, quote pro-capite a carico delle famiglie e indicazione della quota pro-capite sostenuta dal Comune, indicazione del personale di riferimento della Scuola e del Comune;
- Gradimento e/o osservazioni delle famiglie tramite i questionari somministrati, che devono prevedere anche eventuali suggerimenti da parte degli utenti;
- Criticità e obiettivi di miglioramento riferiti agli obiettivi strategici della scuola collegati ai servizi al territorio.

Prospetto di sintesi

<p>Servizi di sostegno e aiuto per le famiglie con problemi di lavoro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servizio di pre e di postaccoglienza scolastica nelle scuole primarie - Servizio mensa - Collaborazione con "Centri estivi"
<p>Figure coinvolte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - DS e DSGA - personale ausiliario per accoglienza e sorveglianza - docenti con flessibilità oraria - personale amministrativo per gestione amministrativa procedure referenti enti locali
<p>Per tali servizi disponibili per gli alunni della scuola è necessario rilevare ed esporre nel Bilancio Sociale i seguenti indicatori:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Periodo e orari di svolgimento

- Link di collegamento riferiti alla modulistica prevista dalla Scuola e/o all'Ente locale: modulo di domanda, requisiti per accedere al servizio, quote pro-capite a carico delle famiglie e indicazione della quota pro-capite sostenuta dal Comune, indicazione del personale di riferimento della Scuola e del Comune;
- Per ogni anno scolastico comunicazione per ogni servizio agli stakeholders del n°;
- Gradimento e/o osservazioni delle famiglie tramite i questionari somministrati, che devono prevedere anche eventuali suggerimenti da parte degli utenti.

Concessione d'uso di strutture scolastiche sportive o di altri spazi ad Associazioni, Enti di formazione, altri enti: SCUOLA COLLEGATA AL TERRITORIO secondo il principio di sussidiarietà.

Obiettivo: utilizzo ottimale della scuola e dei suoi beni, anche da un bacino di utenza più esteso della sola popolazione scolastica, in quanto "PUBBLICO BENE".

I dati da esporre nel Bilancio Sociale sono:

- L'elenco dettagliato delle aule, laboratori o palestre;
- Modulistica per la domanda e indicazione dei referenti responsabili all'interno della Scuola (DSGA/AA) e dell'EE.LL proprietario degli immobili;
- Regolamento per l'utilizzo dei laboratori o aule speciali o spazi comunque messi a disposizione (va prevista una sezione riferita agli adempimenti concernenti la Sicurezza posti a carico dei soggetti che usufruiscono degli spazi);
- Per ogni laboratorio o aula, la rilevazione per a.s. del numero di richieste suddivise tra i diversi soggetti richiedenti;
- Gradimento e/o osservazioni delle associazioni/Enti tramite i questionari somministrati

BS linee guida

BS linee guida

La gestione delle risorse economiche e finanziarie

**5.1 Fonti provenienza delle
risorse**

**5.2 Destinazione per centri
di costo**

**5.3 Destinazione per
obiettivi e per progetti**

La gestione delle risorse economiche e finanziarie evoca da sé il linguaggio dei numeri e delle quantità affidando al confronto tra gli stessi l'emersione di elementi di qualità. Va da sé che tale linguaggio, anche per la sua ampia possibilità di rappresentazione con schemi e grafici è sicuramente quello di più immediata comprensione. Da ciò l'attenzione massima alla rappresentatività delle espressioni numeriche stesse. Per tale impegno vi sono alcuni criteri generali dei quali bisogna tenere conto e precisamente:

A) Gestione delle risorse economiche e finanziarie

Le norme amministrativo contabili che regolano la gestione delle scuole (DI 44/2001 in primis) enfatizzano la dimensione finanziaria e non quella economica. Per una compiuta rappresentazione della gestione, invece, è necessario considerare entrambe le dimensioni. Quindi costi e proventi/ricavi oltre che entrate e spese

B) Periodicità del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale, atteso il suo focus sugli studenti e i relativi esiti formativi, va riferito ad anno scolastico. A tale arco temporale sono da ricondurre, in termini finanziari, le entrate e spese comprese nel programma annuale (con accertamenti e riscossioni e impegni e pagamenti relativi a tale periodo) nonché quelle impegnate e pagate da parte di soggetti terzi (enti pubblici) sempre per tale periodo. Anche le assegnazioni ministeriali del

FIS o finalizzate specificatamente sono da considerare nella loro evidenza quantitativa relativa al periodo (le assegnazioni seguono i criteri più diversi e tengono conto delle disponibilità e quindi è opportuno fare riferimento al periodo di effettiva assegnazione)

C) *Universalità delle risorse*

Il Bilancio Sociale è l'occasione privilegiata, e forse anche l'unica, per poter provare a rispondere alla domanda quanto costa la scuola, aggiungendo anche perché costa e con quale utilizzazione delle risorse. E' pertanto necessario che tutte le gestioni delle risorse con riferimento all'istituzione scolastica siano oggetto di ricognizione e considerazione qualora le stesse costituiscono un elemento di continuità per i soggetti pubblici e privati titolari delle gestioni stesse.

In relazione alla dimensione della istituzione scolastica e ai dati disponibili vanno presi in considerazione anche ammortamenti e ricavi figurativi. Gli interventi una tantum vanno considerati al loro accadimento. Un periodo di riferimento diverso non riconducibile all'anno scolastico o di durata inferiore allo stesso va sempre evidenziato per una lettura realistica.

Dal momento che lo strumento Bilancio Sociale è destinato a diffondersi e quindi non va inteso come impegno episodico per le singole istituzioni scolastiche, dopo la prima edizione dello stesso è opportuno l'adeguamento del software della contabilità

finanziaria con l'introduzione di modalità automatiche per la rilevazione aggregata delle risultanze per il periodo 1 settembre/31 agosto di ciascun anno scolastico.

D) *Impegni dei singoli stakeholder*

Il Bilancio Sociale è lo strumento principale di relazione con gli stakeholder interni ed esterni: pertanto l'apporto in termini di risorse o utilità da parte degli stessi deve essere sempre indicato. Qualora non sia possibile una puntuale quantificazione, utilizzare il criterio della equivalenza rispetto all'attività scolastica (ore docenza/non docenza, ore attività aggiuntive se diverse da docenza) anche per una omogeneità di rappresentazione.

Teniamo conto che il Bilancio Sociale in tale relazione "legittima" l'attività della istituzione scolastica ma, nel contempo, è la presentazione della scuola per eventuali future collaborazioni. Evidenziare sempre l'entità e la destinazione dei contributi volontari delle famiglie, al fine di prevenire prese di posizione e perseguire la continuità di essi per la scuola.

E) *Centri di costo*

La individuazione dei centri di costo nella diversa situazione delle istituzioni scolastiche di primo e secondo grado risponde ad almeno due esigenze. La prima, la conoscibilità puntuale di parti di una struttura più complessa (ad esempio gli istituti comprensivi) verso la quale esistono relazioni di appartenenza e quindi

più virtuose rispetto a quelle con l'istituzione in generale. La seconda, l'evidenza analitica di costi specifici che costituiscono il presupposto per una relazione più proficua con gli enti obbligati e la comunità territoriale.

F) *Collegamento costi /risultati degli apprendimenti*

I nuovi concetti di gestione introdotti in questi ultimi anni nelle pubbliche amministrazioni, e la scuola a questa appartiene, postulano l'individuazione di performances migliorative delle diverse situazioni. Con il Bilancio Sociale tale azione si concretizza con la puntuale individuazione della destinazione delle risorse, oltre le previsioni del Programma Annuale. La indicazione che emerge costituisce il cuore dell'intero strumento in termini di valore sociale della attività.

Misurare la produttività di una amministrazione pubblica non è in sé agevole e le complicazioni sono ancora più intense quando oggetto di considerazione sono processi con esiti talvolta differiti nel tempo, come gli apprendimenti individuali. Se consideriamo questi come l'efficacia della azione posta in essere, possiamo anche valutare la sua efficienza ovvero la quantità e qualità di risorse impegnate sul processo direttamente o indirettamente.

Dentro il pianeta scuola, ai diversi livelli, convivono azioni fondamentali e continuative, costitutive della specifica tipologia di percorso formativo (definite in primis dal curriculum disciplinare mini-

steriale) con azioni strategiche caratterizzanti e innovative, che implementano i singoli percorsi con progetti. Far emergere questi gruppi di attività e l'entità delle risorse in essi impegnate è uno degli obiettivi del Bilancio Sociale, dal momento che questo rende manifesto anche il *fil rouge* di unione delle singole azioni e quindi la strategia sottesa ai diversi momenti organizzativi.

G) *Dalla comparazione, la qualità*

Il linguaggio dei numeri è di facile comprensione ai più ma può diventare anche la modalità per far emergere indirizzi e riferimenti forti, qualora le diverse realtà numeriche possono essere correttamente comparate, utilizzando, in particolare, il criterio della successione temporale (il dato più attuale confrontato con quelli relativi a un predeterminato periodo precedente).

Gli scostamenti sono i presupposti per una analisi qualitativa dell'azione, che va oltre l'approccio individuale e personale con la stessa. A tale impostazione generale può essere aggiunta, qualora la realtà lo consenta, la comparazione tra le condizioni di accesso (costo al pubblico, tempi, orari, ecc...) a taluni servizi extracurricolari prodotti dalla scuola per i propri studenti rispetto alle condizioni rinvenibili sul libero mercato. Con tali comparazioni specifiche cresce anche, e di molto, l'attenzione nei confronti della istituzione scolastica da parte di un numero sempre più ampio di stakeholder.

5.1 Fonti provenienza delle risorse

E' necessario innanzitutto "ricomporre" il quadro delle risorse economiche e finanziarie destinate direttamente o indirettamente alla istituzione scolastica, con una descrizione dei diversi soggetti pubblici e privati (ad esempio Unione Europea, Stato, Regione, Enti Locali, famiglie, associazioni, partner privati). "La pertinenza" rispetto alla scuola va evidenziata con la citazione della tipologia della risorsa (stipendi, contributo continuativo o una tantum, erogazione liberale, ecc..) affinché il lettore possa, da subito, avere una visione d'insieme delle risorse disponibili.

Poiché la voce "Stato stipendi del personale" sarà nettamente preponderante e opportuno che questa sia considerata a sé stante con le differenziazioni desumibili da *Scuola in chiaro*.

Riservare una particolare attenzione ai "contributi volontari delle famiglie" con una evidenza aggregata per ciascun plesso (la competizione è innata nell'individuo!) e l'indicazione dei vincoli di destinazione degli stessi, per un dato di trasparenza nei confronti del primo stakeholder della scuola, la famiglia.

Per le contribuzioni degli enti pubblici (Regione, Provincia, Comuni ed altri enti locali) evidenziare qualora le stesse siano conseguite su linee di spesa diverse da quelle riservate all'istruzione o con interventi una tantum, in quanto situazioni che indiret-

tamente costituiscono un apprezzamento in positivo delle attività attuate dall'istituzione scolastica.

Per la rappresentazione delle altre risorse pertinenti va privilegiata la diretta cognizione con semplici grafici nei quali siano riportati sempre i valori assoluti in migliaia di euro e le percentuali delle quantità dagli stessi rappresentate. Il capitolo specifico del Bilancio Sociale andrebbe aperto con un grafico appropriato relativo alla generalità delle risorse disponibili.

La periodicità di riferimento minimale è quella dell'ultimo triennio. I dati finanziari sono da desumere dal programma annuale e dai conti consuntivi degli anni decorsi considerati.

Attenzione al messaggio dei numeri: la quantità delle cifre esposte, di solito, è inversamente proporzionale alla chiarezza e comprensibilità delle stesse.

5.3 Destinazione per centri di costo

In precedenza è stata richiamata l'importanza dell'individuazione e della successiva aggregazione delle risorse economiche e finanziarie per centri di costo. Vanno individuate almeno secondo due categorie: luoghi fisici (plessi, edifici, laboratori, ecc...) e aree di attività (amministrazione generale, gestione didattica, esercizio edifici, progetti finalizzati, ecc...) o livello formativo (infanzia, scuola primaria, scuola secondaria di primo e secondo grado, ecc...). Per ciascun centro di costo vanno aggregati tutti i dati gestionali disponibili sia economici sia finanziari.

Qualora taluni dati provengano da soggetti istituzionali terzi (Provincia, Comuni, ecc...) richiedere agli stessi l'attribuzione, anche in termini percentuali, ai diversi centri di costo individuati: le determinazioni del titolare della risorsa sono, di solito, più precise rispetto a quelle dell'utilizzatore/fruitori.

Al fine di rendere i contenuti più adeguati alle aspettative del contesto territoriale la omogeneità dei dati relativi a ciascun centro di costo può essere integrata con l'evidenza di ulteriori dati che possono far emergere considerazioni virtuose (ad esempio, evidenziare il costo/ora del riscaldamento dell'edificio scolastico in montagna ha un senso se si vuole costituire la premessa per una diversa utilizzazione della sede scolastica o una diversa articolazione del tempo scuola) che accrescono la conoscenza/

consapevolezza della comunità scolastica e di quella territoriale.

5.4 Destinazioni per obiettivi e per progetti

E' il cuore del Bilancio Sociale che, anno dopo anno, con il perfezionamento della raccolta dei dati e della progettualità didattica e organizzativa, conetterà sempre di più le scelte educative e formative, gli esiti delle stesse con la gestione delle risorse economiche e finanziarie, consentendo l'individuazione di performances e dei miglioramenti. Il riferimento quindi è un processo, da attuarsi per fasi successive, in parallelo con la evoluzione del generale sistema di valutazione della scuola italiana, una delle più gravi carenze di cui soffriamo.

Il primo step è costituito dal porre in relazione la generalità delle risorse economiche e finanziarie di pertinenza della istituzione scolastica con attività fondamentale e obiettivi strategici della stessa. La scelta tra le due dimensioni della attività scolastica sembra oltremodo necessaria data la mole di vincoli esistenti (a partire da quelli del contratto del personale) per programmare, progettare ed attuare attività per la loro natura di implementazione del curriculum disciplinare.

Va precisato da subito che la stragrande maggioranza delle risorse disponibili in via continuativa (stipendi del personale, esercizio dell'edificio scolastico, ecc...) sono destinati all'attività fondamentale. Tuttavia la natura stessa della autonomia scolastica, ancora molto lontana dalla sua piena attuazione, orienta cia-

scuna istituzione scolastica a rendere unica la propria offerta formativa in relazione con il territorio di competenza. Da ciò la definizione e attuazione di obiettivi e progetti specifici che costituiscono una parte rilevante del POF e che trovano sostegno nella capacità della istituzione scolastica di proporre e valorizzare ciò che fa.

Ciò premesso sono finalizzate alle attività fondamentali le risorse provenienti dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (Stipendi al personale a tempo indeterminato, a tempo determinato e supplente temporaneo) e una quota parte delle assegnazioni del Ministero della Istruzione, Università e Ricerca (Fondo d'Istituto per retribuzione accessoria, Finanziamento per funzionamento amministrativo e didattico) e della spesa diretta degli enti locali per l'esercizio degli edifici scolastici.

Sono invece finalizzate al perseguimento di obiettivi strategici, con specifici progetti, una quota parte del Fondo d'Istituto, i contributi specifici di enti e privati ed il contributo volontario delle famiglie (ad esempio Miglioramento e implementazione delle competenze curricolari, Lingue straniere e informatica, Miglioramento dell'attività didattica, ecc...)

La rappresentazione numerica di queste due dimensioni della attività scolastica è il primo contenuto di questo capitolo del bilancio che può essere ulteriormente arricchito dalla proposizione di aggregazioni diversificate delle quantità relative alle risorse economiche e/o finanziarie che, tuttavia, vadano oltre le con-

suete classificazioni del Programma Annuale (Funzionamento amministrativo, Funzionamento didattico, Personale, Investimenti). In tale prospettiva si suggeriscono due aggregazioni. Quella che individua la spesa pro capite alunno/studente, un numero che "avvicina" e che si presta a numerose considerazioni di carattere sociale. Quella in relazione al domicilio fiscale del fornitore, nel territorio regionale o extra territorio regionale, dal momento che la finanza pubblica è alimentata dalle compartecipazioni su IVA e IRPEF, per evidenziare, da ultimo, che la scuola è anche soggetto generatore di economia.

Allegato: La gestione economico-finanziaria

1. Elementi di contabilità analitica

- **Analisi dei costi:** E' uno strumento di controllo di gestione che ha lo scopo di identificare, valutare le varie unità che compongono l'Istituto piccole unità organizzative all'interno dell'Istituzione che opera per raggiungere i fini dell'Istituzione e dei quali si intende misurare la performance: I centri di costo. Per ciascun centro di costo è possibile effettuare un conto economico in grado di interpretare punti di forza e di debolezza e intervenire direttamente e con maggiore precisione.

Il centro di costo assolve due funzioni:

- a. **contabile-gestionale:** per meglio individuare e distinguere la qualità delle prestazioni al fine di conoscere dove e in che misura sia necessario intervenire;
- b. **gestionale-organizzativa:** è uno strumento per conoscere a chi e in che misura sia imputabile quel determinato risultato.

Il costo è il valore dei fattori impiegati nella realizzazione delle attività che servono a rendere disponibili i beni e i servizi. Diverso dal costo è il concetto di spesa.

La contabilità economica misura il valore delle risorse umane e strumentali (beni e servizi) utilizzate da una organizzazione, cioè i costi.

Più difficile è la determinazione economica del ricavo, valore della ricaduta scolastica in termini di apprendimenti.

La contabilità finanziaria misura, invece, gli esborsi monetari sostenuti (spese) o gli introiti monetari (entrate).

La contabilità dei costi è uno strumento valido per conoscere la struttura e la dinamica dei costi e consente di:

- controllarli e contenerli entro limiti sostenibili confrontando i costi realmente sostenuti con i costi previsti, per valutare le differenze e le loro cause;
- accrescere il livello di efficienza dell'Istituzione;
- valutare il fabbisogno economico e finanziario;
- fornisce elementi utili alla stesura della previsione annuale;
- disporre di dati utili per gli orientamenti e le scelte future;

Se l'obiettivo è l'utilità nel tempo del costo, parleremo di:

- costi pluriennali;
- costi d'esercizio.

La ripartizione dei costi pluriennali (Acquisto di attrezzature, arredamento ecc. e immateriali licenze, brevetti) tra i diversi esercizi avviene attraverso l'ammortamento.

I costi d'esercizio sono sostenuti per l'acquisto di beni e servizi che manifestano la loro utilità nel corso di un solo periodo amministrativo (personale, cancelleria, pubblicità, oneri telefonici e postali ecc.).

Se l'obiettivo è il contributo all'attività didattica parleremo di:

- costi diretti;
- costi indiretti.

Sono costi diretti quelli immediatamente imputabili alle attività e ai progetti ai quali si riferiscono: il costo del personale

Sono costi indiretti quelli sostenuti per le attività nel suo complesso, come le retribuzioni del personale addetto ai servizi generali e amministrativi, l'energia utilizzata per il riscaldamento degli spazi di uso comune, la manutenzione, la pubblicità, gli ammortamenti.

Si definiscono specifici i costi immediatamente imputabili a una data unità organizzativa, es: centro di costo

Se l'obiettivo è la variabilità del costo in relazione al livello di attività dell'Istituzione o del singolo Centro di Costo, parleremo di:

- costi fissi (i costi che l'Istituzione affronta per svolgere la propria attività. La classificazione in base alla variabilità dei costi è quella che permette di conoscere meglio l'attività economica dell'Istituzione. È facile intuire che senza una certa quantità di personale dipendente, senza immobili, senza macchinari, senza energia elettrica, l'istituzione non potrebbe operare);
- costi variabili (costi aggiuntivi legati all'andamento economico generale in maniera direttamente proporzionale alle attività scolastiche).

Struttura dei costi	
Costi fissi	Costi variabili
Costi diretti	
Retribuzioni personale e relativi oneri	
	Acquisto di beni e servizi
Costi indiretti	
Canoni di noleggio	Costo del personale dell'ufficio e relativi oneri
Assicurazioni	
Ammortamenti	
Oneri finanziari	

Ai fini della elaborazione del Bilancio Sociale, si riportano, a titolo esemplificativo, i costi sostenuti nell'a.s.2013/14 da un Istituto Comprensivo (471 alunni, 71 docenti, 14 ATA) suddiviso in Centro di costo Scuole dell'infanzia, Centro di costo Scuola Primaria, Centro di costo Scuola Secondaria di I° grado (si vedano le tabelle pubblicate nelle pagine seguenti).

Costi sostenuti a.s. 2013/14

Stakeholder	Trasporti	Mensa	Pre/post/accoglienza/doposcuola	Attività didattica	Reti di scuole	Ampliamento dell'O.F.	Servizi amm.vi e ausiliari	Dirigenza e Direzione Generale e amm.va	Sicurezza Assicurazioni e Ambiente	Totale	Incidenza %
(Scuola) Consistenza patrimoniale				54.930,55		37.573,16	8.894,22			101.397,93	2,91%
Famiglie	17.595,75	103.160,63		1.478,66		36.557,10			2.411,65	161.203,79	4,63%
Stato				2.293.957,73	7.881,16	23.065,06	417.825,38	85.564,92	5.487,60	2.833.781,85	81,30%
Comune	152.325,90	116.330,07	9.250,00	25.533,29		20.766,50	2.746,00			326.951,76	9,38%
Provincia				600,00		1.208,00				1.808,00	0,05%
Regione				31.829,82	2.100,00	8.101,63	1.479,95			43.511,40	1,25%
Istituti di Credito				2.460,00						2.460,00	0,07%
Fondazioni				4.300,00		7.448,25				11.748,25	0,34%
Associazioni				274,00			500,00			774,00	0,02%
Sponsor						1.800,00				1.800,00	0,05%
Totale	169.921,65	219.490,70	9.250,00	2.415364,05	9.981,16	136.519,70	431.445,55	85.564,92	7.899,25	3.485.436,98	100%
Costi figurativi	169.921,65	219.490,70	0,00	2.309.130,81	0,00	23.585,06	417.825,38	85.564,92	3.600,00	3.229.118,52	92,65%

Centro di costo scuola
infanzia a.s. 2013/14

Stakeholder	Trasporti	Mensa	Pre/post/ accoglienza/ doposcuola	Attività didattica	Reti di scuole	Ampliamen to dell'O.F.	Servizi amm.vi e ausiliari	Dirigenza e Direzione Generale e amm.va	Sicurezza Assicurazio ni e Ambiente	Totale	Incidenza %
(Scuola) Consistenza patrimoniale				425,00		6.302,08	2.351,36			9.078,44	1,46%
Famiglie	2.951,30	38.302,87				325,00			404,50	41.983,67	6,77%
Stato				368.541,39	1.207,33	3.725,84	102.488,25	14.351,65	920,43	491.234,89	79,16%
Comune	25.549,35	43.192,60		1.500,00		3.924,04	200,00			74.365,99	11,99%
Provincia											
Regione				2.907,86		856,34	100,89			3.865,09	0,62%
Istituti di Credito											
Fondazioni											
Associazioni											
Sponsor											
Totale	28.500,65	81.495,47	0,00	373.374,25	1.207,33	15.133,30	105.140,50	14.351,65	1.324,93	620.528,08	100%
Costi figurativi	28.500,65	81.495,47	0,00	370.506,24	0,00	3.813,06	102.488,25	14.351,65	603,82	601.759,14	98,98

 Centro di costo scuola
primaria a.s. 2013/14

Stakeholder	Trasporti	Mensa	Pre/post/ accoglie nza/ doposcu ola	Attività didattica	Reti di scuole	Ampliamento dell'O.F.	Servizi amm.vi e ausiliari	Dirigenza e Direzione Generale e amm.va	Sicurezza Assicurazioni e Ambiente	Totale	Incidenza %
(Scuola) Consistenza patrimoniale				44.224,85		13.003,03	3.733,26			60.961,14	4,93%
Famiglie	6.089,40	13.451,96		1.478,66		25.860,80			834,60	47.715,42	3,86%
Stato				832.243,46	2.515,26	8.539,02	126.699,61	29.611,64	1.899,11	1.001.508,10	81,04%
Comune	52.715,76	15.169,23	4.625,00	8.601,00		11.277,96	1.829,32			94.218,27	7,62%
Provincia				600,00		900,00				1.500,00	0,12%
Regione				17.832,85	1.100,00	1.736,25	1.046,06			21.715,16	1,76%
Istituti di Credito											
Fondazioni				4.300,00		3.168,25				7.468,25	0,60%
Associazioni				274,00			500,00			774,00	0,06%
Sponsor											
Totale	58.805,16	28.621,19	4.625,00	909.554,82	3.615,26	64.485,31	133.808,25	29.611,64	2.733,71	1.235.860,34	100%
Costi figurativi	58.805,16	28.621,19	0	830.297,12	0	8.539,02	0	0	1.245,86	927.508,35	75%

Centro di costo scuola secondaria a.s. 2013/14

Stakeholder	Trasporti	Mensa	Pre/post/accoglienza/doposcuola	Attività didattica	Reti di scuole	Ampliamento dell'O.F.	Servizi amm.vi e ausiliari	Dirigenza e Direzione Generale e amm.va	Sicurezza Assicurazioni e Ambiente	Totale	Incidenza %
(Scuola) Consistenza patrimoniale				44.224,85		13.003,03	3.733,26			60.961,14	4,93%
Famiglie	6.089,40	13.451,96		1.478,66		25.860,80			834,60	47.715,42	3,86%
Stato				832.243,46	2.515,26	8.539,02	126.699,61	29.611,64	1.899,11	1.001.508,10	81,04%
Comune	52.715,76	15.169,23	4.625,00	8.601,00		11.277,96	1.829,32			94.218,27	7,62%
Provincia				600,00		900,00				1.500,00	0,12%
Regione				17.832,85	1.100,00	1.736,25	1.046,06			21.715,16	1,76%
Istituti di Credito											
Fondazioni				4.300,00		3.168,25				7.468,25	0,60%
Associazioni				274,00			500,00			774,00	0,06%
Sponsor											
Totale	58.805,16	28.621,19	4.625,00	909.554,82	3.615,26	64.485,31	133.808,25	29.611,64	2.733,71	1.235.860,34	100%
Costi figurativi	58.805,16	28.621,19	0	830.297,12	0	8.539,02	0	0	1.245,86	927.508,35	75%

Elementi di controllo di gestione

E' utile analizzare indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità per la misurazione delle performance delle unità organizzative tenendo conto della diversità operativa delle singole unità

- L'Efficienza è il rapporto tra la quantità di risorse necessarie per il raggiungimento di un certo risultato ed il risultato stesso

In formula avremo:

- $\text{Efficienza} = \text{Risorse necessarie} / \text{Obiettivo raggiunto}$

Gli indicatori di Efficienza rispondono alle due domande:

1. Qual è la quantità di attività svolte?

2. Qual è la quantità di risorse utilizzate per la realizzazione di tali attività?

- L'Efficacia è il rapporto esistente tra i risultati ottenuti e gli obiettivi fissati.

In formula avremo:

- $\text{Efficacia} = \text{Risultato ottenuto} / \text{Obiettivo fissato}$
- Gli indicatori di Efficacia rispondono alla domanda:

1. il servizio fornito ha permesso il conseguimento degli obiettivi programmati?

- L'Economicità è la capacità di soddisfare i bisogni della collettività in relazione alle risorse disponibili.

In formula avremo:

– $\text{Economicità} = (\text{Spesa prevista} - \text{spesa effettuata}) / \text{Spesa prevista} * \text{Risultato ottenuto}$

- Gli indicatori di Economicità rispondono alla domanda:

1. il risparmio ottenuto ha permesso il conseguimento degli obiettivi programmati

Gli Indicatori finanziari

- Indicatori sui finanziamenti rapporti tra il tipo di finanziamento ed il totale delle entrate
- Indicatori sull'avanzo di amministrazione rapporti sull'utilizzo dell'avanzo di amministrazione e sul suo andamento
- Indicatori sulla capacità di spesa

Gli Indicatori direzionali

- **Indice del finanziamento pubblico corrente:** rapporto tra la somma dei finanziamenti pubblici accertati (statali e non statali) ed il totale delle entrate accertate;
- **Indice del finanziamento privato corrente:** rapporto tra la somma dei finanziamenti da privati (Imprese, famiglie, altro) accertati ed il totale delle entrate accertate.
- **Spesa impegnata per alunno frequentante:** rapporto tra il totale delle spese impegnate e gli alunni frequentanti
- **Spesa del personale per alunno frequentante:** rapporto tra le spese per retribuzioni ed il numero degli alunni frequentanti

Entrando nel merito dei risultati conseguiti rispetto ai singoli obiettivi prefissati, tenendo conto del sistema di misurazione delle performance interne adottate, le attività svolte per i fini istituzionali - che attengono alla sfera didattica, amministrativa economica, finanziaria, al piano degli investimenti e all'organizzazione dei servizi - evidenziano il seguente risultato tecnico:

Stakeholders	costi	obiettivo strategico 1	obiettivo strategico 2	obiettivo strategico 3
(Scuola) Consistenza patrimoniale	101.397,93	%	%	%
Famiglie	161.203,79	%	%	%
Stato	2.833.781,85	%	%	%
Comune	326.951,76	%	%	%
Provincia	1.808,00	%	%	%
Regione	43.511,40	%	%	%
Istituti di Credito	2.460,00	%	%	%
Fondazioni	11.748,25	%	%	%
Associazioni	774,00	%	%	%
Sponsor	1.800,00	%	%	%

Stakeholders	costi	Tipo di fin./Totale Entrate
Scuola	101.397,93	2,91%
Famiglie	161.203,79	4,63%
Stato	2.833.781,85	81,30%
Comune	326.951,76	9,38%
Provincia	1.808,00	0,05%
Regione	43.511,40	1,25%
Istituti di Credito	2.460,00	0,41%
Associazioni	774,00	0,02%
Sponsor	1.800,00	0,05%

Natura del Finanziamento	Entrate	Tipo di fin.Pubblico-Privato/Totale Entrate
Spesa per alunno/Tot. Entrate	3.206.053,01	91%
Spesa di personale/ alunno	279.383,97	9%

Tipologia spesa per alunno	Spesa
Spesa per alunno/Tot. Entrate	7.400,07
Spesa di personale/ alunno	6.262,14

Indici	Rapporti E/U	In %
Indice di dipendenza finanziaria	Accert./Tot. Entrate	57%
Incidenza Residui attivi	Accert. da riscuotere/ Acc. competenza	26%
Incidenza residui passivi	Imp. non pagati/ impegni competenza	0,02%
Smaltimento residui att.	Risc. a residuo/ Residui att. iniziali	10%
Smaltimento residui att.	Pagamenti residuo/ Residui pass. iniziali	78%
Indice di capacità di spesa	Pagamenti competenza-residui/ Impegni competenza residui iniziali	97%
Indice di accumulo dei residui passivi	Residui al 31/12/ Impegni competenza-residui p. iniziali	0,03%

Layout

BS linee guida

Indicazioni operative sulle cinque sequenze di produzione del testo: ideazione, progettazione, revisione, realizzazione, pubblicazione

La redazione del Bilancio Sociale comporta una serie di scelte grafiche e di software che riguardano le cinque sequenze di produzione del testo: ideazione, progettazione, revisione, realizzazione, pubblicazione.

Per evitare che la comunicazione si risolva in un processo auto-referenziale e per stimolare la lettura degli stakeholder a cui è indirizzato il Bilancio Sociale bisogna prestare attenzione anche alle forme, ai colori, alle font, alla grandezza dei margini di pagina, alle scelte iconografiche, alla disposizione dei testi: in altri termini, il layout (la disposizione degli elementi sulla pagina) orienta la lettura e contribuisce a definire l'identità dell'istituzione scolastica, che rappresenta se stessa attraverso il Bilancio Sociale.

Foto, mappe, diagrammi non devono fungere da mera decorazione, ma aiutare a spiegare i concetti visualizzandoli. In questo senso può essere utile lo strumento dell'infografica (vedi allegato 1), che traduce una molteplicità di informazioni in un'unica rappresentazione grafica, utilizzando elementi visuali come diagrammi e mappe in modo semplice e immediato: software idonei a realizzare infografiche sono reperibili ai seguenti indirizzi:

www.easel.ly

www.creately.com

www.visual.ly

<http://www.jumsoft.com/infographics/>

Per l'elaborazione di mappe (per esempio quelle necessarie a illustrare gli Obiettivi strategici) è consigliabile l'utilizzo di un programma specifico come Cmap (<http://cmap.ihmc.us/download/>), che rappresenta sistemi di conoscenze, procedure e presentazioni complesse attraverso uno schema ramificato con relazioni interattive di immediata comprensione.

I questionari di autovalutazione possono essere facilmente realizzati, pubblicati e successivamente tabulati con Google Drive Moduli oppure con Survio (<http://www.survio.com/it/>): quest'ultimo servizio offre la possibilità di visualizzare i risultati, le tabelle e i grafici in tempo reale, acquisire con un click i resoconti in formato PDF generati automaticamente; i resoconti possono anche essere scaricati in formati grezzi come XLS, CSV, XML e HTML per poter essere analizzati con Excel o altri programmi.

Il Bilancio Sociale, nella sua versione definitiva, può essere redatto utilizzando i più noti programmi di scrittura (Word, Pages...) o di presentazione (PowerPoint, Keynote, Prezi...), ma un risultato più efficace lo si ottiene trasformandolo in e-book con software specifici come iBooks Author (con cui sono state realizzate queste Linee guida), Issuu (www.issuu.com) o Calibre (www.calibre-ebook.com).

Allegato 1

