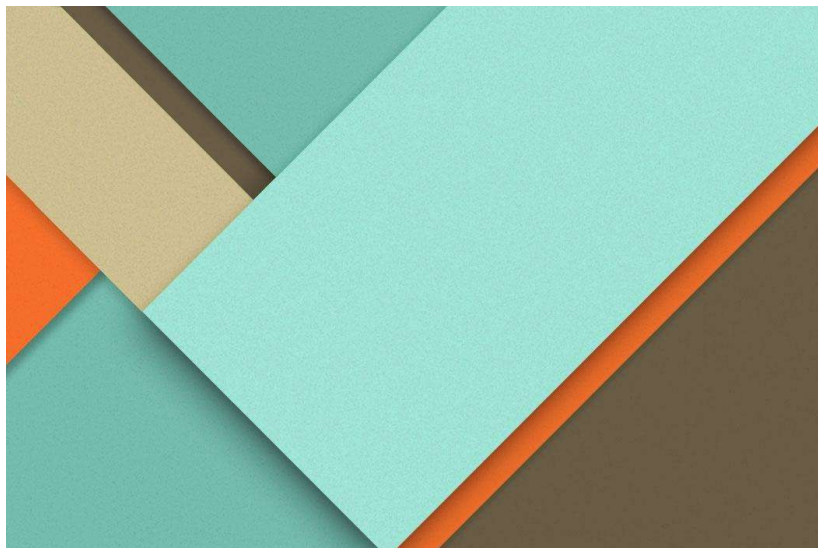


Giuseppe Perpiglia



Il bilancio sociale

LA RENDICONTAZIONE DELL'ATTIVITÀ DIDATTICA

Pubblicato nel luglio 2018

INDICE

Introduzione.....	1
Il bilancio sociale: cos'è?	9
Il bilancio sociale perché?	21
Il bilancio sociale: per chi?.....	29
Il bilancio sociale: come?	33
Conclusioni.....	47
Alcuni esempi.....	55

INTRODUZIONE

Dall'inizio dei tempi una caratteristica peculiare del sistema scolastico è stata l'autoreferenzialità. Il docente, chiuso nella sua torre d'avorio, dispensava il suo sapere con giudizi che venivano presi quasi fossero le sentenze di un oracolo.

La situazione attuale non è certo più questa, anzi non vi si avvicina nemmeno. Infatti, la scuola, già tempio della conoscenza, ed i suoi sacerdoti, il corpo docente, hanno perso tutto il loro fascino, la loro legittimazione e la considerazione sociale di cui godevano. Alla scuola oggi è richiesta non più la semplice conoscenza, intesa come accumulo di dati e di nozioni, funzione egregiamente svolta dalla rete, bensì il *sapere*, cosa ben diversa e molto più articolata. Permane, comunque, una certa propensione all'auto-isolamento. Anche questa caratteristica, però, seppure lentamente, comincia a sgretolarsi. La scuola viene spinta da possenti istanze sociali e normative ad aprirsi sempre più, a mescolarsi con il mondo esterno, inquinandolo e lasciandosi contaminare. A livello di singola istituzione scolastica, intercettare i bisogni e le esigenze del territorio ed essere in grado di fornire risposte efficaci, è ormai diventata una finalità imprescindibile per

due ordini di motivi. Il primo è quello di rispondere compiutamente al ruolo di attore sociale con ruolo di protagonista che, come istituzione, è chiamata a rivestire ed a vivere quotidianamente. Il secondo è quello legato alla necessità di una corretta ed accorta gestione delle risorse, tra cui devono essere considerate anche quelle esterne al sistema scolastico.

Altra considerazione ancora è quella relativa alla valutazione, spesso vista come un'intromissione nel proprio lavoro e come una limitazione alla propria libertà d'azione. E neanche l'autovalutazione viene sempre percepita nella giusta luce e con la dovuta attenzione.

Un modo efficace per riflettere sul proprio operato, già in larga parte contenuto nell'incombenza burocratica, ruolo al quale non dovrebbe essere relegato in modo esclusivo, del Piano di Miglioramento, è rappresentato dal bilancio sociale, che è in grado di innescare un virtuoso processo di maturazione individuale e professionale e di maggiore strutturazione di tutto il sistema. La valutazione, sia autodiretta sia esterna, deve essere intesa soltanto come un utile strumento per migliorarsi e per dare un senso compiuto al proprio lavoro, che deve trovare una corrispondenza negli esiti ottenuti e negli impatti provocati.

Il bilancio sociale rappresenta la sintesi tra una riflessione sul proprio operato e sul modo in cui viene esperito, ma anche una rendicontazione per tutti gli stakeholder, cioè per tutti coloro che hanno un qualche interesse, diretto o indiretto, legato all'azione dell'istituzione scolastica.

Il documento in questione deve rappresentare una sintesi tra:

- Il contesto, rappresentato dall'analisi dei bisogni e delle risorse;
- Il dichiarato, cioè cosa ci si era prefisso di fare, ossia le aspettative;
- L'agito, quello che in effetti si è fatto e si è messo in essere;
- Gli esiti, rappresentati dagli apprendimenti degli alunni, dei risultati dei test Invalsi, ma anche degli effetti indotti nel territorio.

Il perno principale su cui ruota il bilancio sociale è il concetto di accountability. Con tale termine, corrispettivo inglese del nostro *responsabilità*, si intende, appunto, una responsabilità illimitata, che può essere formale o meno, in capo ad un soggetto o a un gruppo di soggetti (accountors), del risultato conseguito da un'organizzazione sulla base delle risorse, delle proprie

capacità e delle proprie abilità, mettendo in pratica un comportamento improntato ai canoni dettati dall'etica.

Tale responsabilità richiede giudizio critico e capacità decisionale e si realizza nei confronti di uno o più portatori di interesse (account holders o accounteers) con conseguenze positive o negative, a seconda che i risultati programmati e desiderati siano raggiunti o disattesi. Il focus principale, comunque, non è la responsabilità in quanto tale, ma la responsabilità di svolgere attività finalizzate a raggiungere un determinato risultato. Il fulcro si sposta, quindi, sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che vanno a costituire le aspettative, su cui la responsabilità stessa si basa e su cui sarà valutata. La definizione degli obiettivi costituisce, dunque, un mezzo indispensabile per assicurare un'efficace accountability.

Insieme al concetto di responsabilità, l'accountability presuppone quelli di trasparenza, di sussidiarietà e di compliance. La prima è intesa come accesso alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, fra cui gli indicatori gestionali e la predisposizione del bilancio e degli strumenti di comunicazione volti a rendere visibili decisioni, attività e risultati. Essa deve essere sia interna sia esterna. La seconda può essere sia verticale sia orizzontale. La sussidiarietà verticale è quella che deriva

dall'inserimento della singola istituzione scolastica in un sistema molto più ampio. Quella orizzontale, invece, scaturisce dall'inserimento nella comunità locale.

Infine, la compliance si riferisce al rispetto delle norme ed è intesa sia come garanzia della legittimità dell'azione sia come adeguamento dell'azione agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida, anche di tipo etico, o codici di condotta. Il rendere pubblici i propri documenti, sottoporli, almeno potenzialmente, alla critica degli utenti promuove un'apertura di pensiero i cui effetti si riverberano positivamente nel lavoro di tutti i giorni. Essa rende possibile la comparabilità e fornisce la necessaria legittimità all'istituzione.

Una tale semplice attività promuove, inoltre, l'instaurarsi di un meccanismo automatico di autocritica che porta ad un miglioramento del servizio fornito. Non bisogna, però, fraintendere sul significato di *soddisfazione del cliente* (customer satisfaction) che è una caratteristica assunta come misura della qualità del servizio. Il rischio, infatti, è quello di inseguire i desiderata dell'utenza, per loro natura volubili, senza avere e perseguire una propria vision.

Il termine *compliance* riconosce l'etimo latino *complere*, compiere. Infatti, indica, con molta approssimazione, la caratteristica di colui che compie efficacemente il proprio

dovere. Tale termine sta per conformità, quindi adeguamento delle proprie attività a determinate norme, regole e standard, anche di tipo etico. In particolare, la compliance normativa consta nel rispetto delle norme e delle leggi. La compliance può e deve essere esperita sia nei confronti di norme esterne sia nei confronti di norme e regolamenti interni. In questa seconda tipologia ricadono i codici di condotta ed i codici etici. Il concetto di compliance è associato ai valori etici, in primis quello dell'onestà, sia dell'istituzione nel suo insieme sia nei suoi singoli componenti.

Sotto questi aspetti, l'accountability può anche essere definita come l'obbligo di spiegare e giustificare il proprio comportamento. Non tenere conto di un tale atteggiamento e non soddisfare tali doveri morali ripaga sull'immediato con un minore impegno, ma, alla lunga, porterebbe l'istituzione su una strada controproducente e senza sbocco alcuno. Perseguire le proprie finalità, frutto di una riflessione critica ed attenta, vuol dire anche formare l'utenza.

Le rendicontazioni sociali o di sostenibilità tendono ad andare oltre i dati contabili per diventare il bilancio delle azioni intraprese, del servizio erogato, di tutti i valori aggiunti che il servizio scolastico fornisce sia per il

territorio che per gli stessi operatori dell'istituzione scolastica. La stesura seria e responsabile del bilancio sociale permette di diventare capaci di *rendere conto* perché maturi *un linguaggio della fiducia*. Si può affermare che il bilancio sociale per raggiungere i suoi scopi comunicativi si deve basare su tre verbi: narrare, descrivere, contare.

IL BILANCIO SOCIALE: COS'È?

Da quasi un decennio, grazie ad alcuni soggetti particolarmente sensibili, il bilancio sociale ha fatto il suo ingresso nelle istituzioni scolastiche, e tale scelta conferisce visibilità e concretezza al loro processo di rendicontazione, aumentandone la legittimazione presso l'utenza.

Il bilancio sociale si configura come un atto di responsabilità nei confronti della comunità ed attraverso di esso l'istituzione scolastica rende conto alla società ed alle diverse realtà territoriali delle attività svolte e dei risultati ottenuti. Esso è uno strumento, di natura volontaria, che permette di rendere conto dell'attività svolta dall'istituzione scolastica, ma costituisce anche una modalità per costruire un dialogo costante e schietto con le famiglie e gli altri attori sociali che insistono sullo stesso territorio. Un rapporto che sia basato sulla reciprocità e sulla trasparenza.

Il bilancio sociale è definibile come il documento, da realizzare con cadenza annuale, nel quale l'amministrazione riferisce, a beneficio di tutti i suoi interlocutori privati e pubblici, le scelte operate, le attività

svolte e i servizi resi, dando conto delle risorse a tal fine utilizzate, descrivendo i processi decisori ed operativi”¹.

Il Bilancio Sociale nella scuola dell'autonomia è uno strumento di lavoro, ma anche uno strumento di autonomia e responsabilità sociale, attraverso cui rendere conto agli interlocutori sociali (studenti, famiglie, personale scolastico, comunità):

- dell’attuazione delle scelte
- delle attività svolte
- delle risorse utilizzate
- dei risultati conseguiti.

Il Bilancio sociale diviene così il mezzo della pubblica rendicontazione e lo strumento attraverso cui è possibile rivedere gli stessi processi e gli stessi risultati che qualificano l’identità dell’istituzione scolastica.

Il bilancio sociale si propone di dare conto degli impegni assunti, delle scelte effettuate, dell’uso delle risorse, dei risultati conseguiti, degli effetti sociali prodotti nell’ambito di un dialogo tra la scuola e i propri stakeholder (studenti, famiglie, comunità locale, ecc.) finalizzato al miglioramento delle performance. L’avvio di

¹ Dir. FP 17/02/2006 - *Direttiva in materia di rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche* registrata alla Corte dei Conti in data 9 marzo 2006.

un percorso verso la rendicontazione sociale per la scuola costituisce, un'occasione per:

- riflettere sistematicamente su sé stessa, sui propri valori, obiettivi, missione;
- sentirsi stimolata a promuovere innovazione e miglioramento delle proprie prestazioni;
- identificare i propri stakeholder e attivare con essi momenti di dialogo, confronto, partecipazione, collaborazione.

Il termine *bilancio sociale* comunica l'idea di uno scambio che attraverso un confronto genera un'istantanea della situazione che si è venuta a creare dopo un anno di lavoro. Possiamo considerare il bilancio sociale come un documento in grado di dare uno sguardo alla singola istituzione scolastica da numerosi punti di vista, fotografando, alla fine dell'anno scolastico, la capacità di quella specifica istituzione di generare futuro attraverso il presente. Per presente si intendono le risorse economiche, finanziarie, strutturali, personali nonché le risultanze prodotte dall'analisi dei bisogni dell'utenza, mentre il futuro si sostanzia negli obiettivi e nelle finalità la cui sintesi è rappresentata dalla visione della scuola.

Il bilancio sociale è uno strumento al servizio dell'autonomia scolastica e dei processi di valutazione, nei

cui confronti la scuola non può essere un soggetto passivo. Esso è momento fondante di un disegno più ampio che comprende:

- l'esplicitazione della visione etico-culturale della scuola. Su quali valori scommettere? Quale patto stipulare con gli stakeholder?
- la formazione alla cultura della responsabilità e dell'accountability di tutto il personale scolastico;
- la predisposizione di un sistema organizzativo coerente con le esigenze della valutazione, del monitoraggio, della rendicontazione, della comunicazione.

In sintesi, il bilancio sociale misura, ricorrendo ad opportuni indicatori, le performance della scuola in termini di:

- **efficienza** intesa come miglior utilizzo delle risorse disponibili,
- **efficacia** termine con il quale si indica il grado di raggiungimento degli obiettivi,
- **equità** che vede la scuola come costruttore del bene comune per le giovani generazioni.

Il personale della scuola, nella sua interezza, deve acquisire la consapevolezza e la convinzione che l'istituzione scolastica è inserita all'interno di una

comunità allargata a cui è chiamata a fornire un servizio indispensabile. Il rendere conto del suo fare alla comunità è un passo importante per costruire un dialogo costante con gli altri attori del territorio, un dialogo fondato sulla reciprocità e sulla trasparenza.

In questo senso, lo strumento del bilancio sociale rappresenta per l'istituzione scolastica un'occasione per dare conto ai suoi stakeholder delle scelte effettuate, delle attività svolte, delle risorse utilizzate e della loro strumentalità verso il raggiungimento degli obiettivi, nonché dei risultati raggiunti, il che permette alla scuola stessa di tendere a riacquistare quella credibilità e quella legittimazione che negli ultimi tempi è andata via via scemando.

Correttamente inteso, il bilancio sociale è uno strumento al servizio dell'autonomia scolastica e dei processi di valutazione ed autovalutazione, entrambe attività nei cui confronti la scuola deve porsi con grande attenzione perché ne va del suo futuro.

Il bilancio sociale, però, non può limitarsi al solo momento valutativo ed auto valutativo, ma deve ampliare il suo orizzonte. La sua stesura deve diventare il punto di partenza di un disegno più ampio che porti all'esplicitazione chiara della visione etico-culturale della

scuola, il che comporta anche l'elencazione precisa e puntuale dei valori su cui l'istituzione scolastica intende puntare e, di conseguenza, di quale patto essa voglia stipulare con i diversi stakeholder. Ma stilare un bilancio sociale porta anche alla promozione della cultura della responsabilità e dell'accountability di tutto il personale scolastico. L'effetto a livello di sistema, infine, porta alla predisposizione di una struttura organizzativa che sia coerente con le esigenze che emergono da un'efficace analisi dei bisogni, da un'attenta valutazione delle risorse e da una riflessione critica sui risultati raggiunti dagli studenti, ma anche dal monitoraggio in itinere, dalla rendicontazione e dall'efficacia della loro comunicazione. Per quanto riguarda, nello specifico, il monitoraggio della performance, l'istituzione scolastica dovrà monitorare e valutare l'efficacia delle sue azioni rispetto alle sue finalità e alle aspettative degli stakeholder attraverso indicatori di efficacia e di efficienza. Questo comporta anche la diffusione e la condivisione dei risultati con gli stakeholder per programmare le attività future. Nell'ambito del monitoraggio non può mancare un momento dedicato alle riflessioni sull'impiego delle risorse, sulle attività svolte ed il confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi programmati.

Per quanto riguarda, invece, gli obiettivi per il miglioramento della performance, l'organizzazione dovrà rivedere, se necessario, le proprie strategie, le finalità e gli obiettivi relativi al coinvolgimento degli stakeholder, i relativi piani operativi, il tutto alla luce degli eventuali cambiamenti intervenuti e di quanto appreso durante il processo di coinvolgimento degli stakeholder e della determinazione degli indicatori.

La scuola dell'autonomia è la scuola della ricerca e della sperimentazione ed in base a tale affermazione bisognerebbe trovare ed avere anche la volontà di sperimentare nuove modalità per interfacciarsi con il territorio. È opportuno spiegare all'utenza, dando al termine un significato molto largo tale da comprendere anche la committenza, la propria visione del mondo e della società, l'essenza, il significato e le finalità delle molteplici attività che nella scuola si portano avanti, gli obiettivi che essa si prefigge, sia con le attività in itinere sia con quelle programmate per gli anni a venire in virtù degli scenari prefigurati e dei relativi obiettivi.

In sintesi, bisogna cercare di raccordare e rendere comprensibile a tutti ciò che la scuola fa, ciò che si prefigge in base al contesto in cui opera e quali esiti ha fatto registrare. È importante, anche, eventualmente, registrare

il non raggiungimento di alcuni traguardi ed obiettivi, indagandone le cause con spirito critico e proponendone i relativi correttivi.

Il prodotto finito deve essere semplice, facilmente fruibile, tanto da essere considerato, da tutti, un documento di facile consultazione e comprensione. Solo a queste condizioni il bilancio sociale può diventare strumento di confronto e di dibattito con tutti i soggetti che operano all'interno ed all'esterno della scuola, conseguenza che porta ad un incremento del livello quali-quantitativo del servizio fornito e fruito. Altro effetto positivo è legato alla gratificazione dei vari soggetti interessati, cosa che, a sua volta, incide positivamente sulla motivazione del personale e dell'utenza.

Il bilancio sociale ricade nell'ambito del Sistema nazionale di valutazione (SNV). Questo *costituisce una risorsa strategica per orientare le politiche scolastiche e formative verso la crescita culturale, economica e sociale del Paese e per favorire la piena attuazione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche.*

Per migliorare la qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti, il SNV valuta l'efficienza e l'efficacia del sistema educativo di istruzione e formazione.

Il SNV si sviluppa su tre dimensioni:

1. *la valutazione delle istituzioni scolastiche*
2. *la valutazione della dirigenza scolastica*
3. *la valorizzazione del merito professionale dei docenti²*

Il Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione è stato attivato nell'anno scolastico 2014/2015 così come stabilito dal DPR 28 marzo 2013 n. 80. Tale Sistema prevede, in particolare, che tutte le istituzioni scolastiche (statali e paritarie) realizzino un'attività di analisi e di valutazione interna e definiscano un insieme di obiettivi e azioni di miglioramento secondo il percorso delineato dal Rapporto di Autovalutazione (RAV) stilato, ovviamente, dalla stessa istituzione scolastica.

Dall'anno scolastico 2016/2017 le istituzioni scolastiche sono tenute a pubblicare sul portale *Scuola in chiaro*³ un *Rapporto di rendicontazione sociale* con la finalità di diffondere i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi stabiliti e perseguiti negli anni precedenti e tendenti ad un miglioramento continuo e consapevole. La cifra che deve caratterizzare ed accompagnare il documento deve essere

² Dal sito <https://snv.pubblica.istruzione.it/snv-portale-web/>

³ <http://www.miur.gov.it/scuola-in-chiaro>

sia la trasparenza di atti e decisioni sia la condivisione e la promozione del miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza.

Il bilancio sociale è un documento informativo che, se bene impostato, può offrire un'immagine ed una percezione diversa della scuola. Queste riflessioni spingono a considerare la rendicontazione sociale non come un mero adempimento burocratico ma come un'attività foriera di un miglioramento continuo. Non è, però, questa la sola ragione per cui è opportuno stilare il documento con la necessaria serietà. Bisogna acquisire, se ancora non lo si è fatto, la consapevolezza che la scuola è “*un pezzo di Stato*”, è “*un frammento della società civile*”, il che vuol dire che quando una scuola funziona, erogando efficacemente i servizi per la quale è stata pensata, con il lavoro dei vari attori che vi sono coinvolti, funziona lo Stato e la società civile. Far prendere consapevolezza agli operatori di far parte di un sistema allargato e coinvolgerli attivamente, ne aumenta la motivazione e la condivisione dei fini. La scuola è un presidio molto più ampio e prezioso per il territorio in cui opera e va ben oltre la percezione che ne hanno le famiglie che spesso si ferma ai compiti, ai voti ed alla presenza dell'insegnante. Avere consapevolezza di ciò porta il corpo docente ad una maggiore autostima e gli altri

stakeholder ad avere maggiore rispetto per l'istituzione e per coloro che vi lavorano.

La scuola rappresenta un *capitale sociale* la cui valenza a volte ci sfugge e che va al di là della vita di classe. Attorno alla scuola, infatti, trovano eco e riferimento i grandi temi rappresentati dal futuro dei ragazzi, dall'etica e dalle regole che devono orientare la convivenza civile. Ma allora perché non descrivere, raccontare ed evidenziare il lavoro quotidiano e costante della vita scolastica? Perché non comunicare i progetti, l'aggiornamento, gli obiettivi realizzati, le difficoltà e i bisogni?

Sulla base di quanto detto finora, ogni istituzione ed ogni docente può trovare le proprie motivazioni per stilare un bilancio sociale che travalichi il mero impegno burocratico.

È bene che le scuole sperimentino nuove modalità di presentazione della realtà scolastica e che si mobilitino per una revisione critica del rapporto di autovalutazione (RAV) e del conseguente piano di miglioramento (PdM). Dalla lettura del bilancio sociale devono emergere nettamente le azioni culturali promosse dalla scuola in rapporto alle risorse, al territorio ed alla società chiarendo, nel contempo, l'essenza ultima e gli obiettivi che spingono e giustificano il fare dell'istituzione.

Ancora, si tratta di un'occasione per riflettere e comunicare le finalità ed il modo con cui vengono utilizzate le risorse, non solo economiche, favorendo, quindi, la trasparenza e la solidità dell'operato della scuola verso e con il territorio.

IL BILANCIO SOCIALE: PERCHÉ?

Prima di accingersi a stilare il bilancio sociale bisogna avere ben chiaro il perché, fare, cioè, chiarezza sulle motivazioni che ci spingono ad intraprendere un tale processo basato sulla responsabilità e sulla riflessione critica del proprio operato.

La stesura del bilancio sociale è un atto, almeno fino al momento della pubblicazione di questo lavoro, volontario, ma tutti i prodromi e le pressioni per la sua stesura sono ben presenti nella normativa. Sarebbe, però, molto limitativo fermarsi al mero compito burocratico della rendicontazione sociale da mettere sul sito *scuola in chiaro* perché ben più importanti devono essere le motivazioni etiche e professionali. Etiche perché l'autocritica ed il mettersi in gioco, rendendo conto delle proprie azioni, è indice di una crescita interiore sostenuta da una correttezza di pensiero e di azione che sostanziano una dirittura morale. E questa è una caratteristica che non può mancare ad un educatore! Professionale perché la condivisione e l'ascolto portano inevitabilmente ad una crescita professionale e ad elevare il livello del servizio fornito. Quella del docente non è una professione standardizzata o standardizzabile, ma si concretizza

giornalmente nel confronto con gli altri, con l'ambiente e con il territorio.

Avviare il processo di rendicontazione sociale rappresenta un'efficace occasione che porta il personale della scuola a riflettere sul proprio operato, sui valori propri e dell'istituzione nella quale è inserito, ma anche sugli obiettivi che ci si prefigge e sul significato ultimo della missione dell'istituzione scolastica. Inoltre, ogni lavoratore della conoscenza viene portato a sentirsi stimolato a promuovere l'innovazione ed il miglioramento delle proprie prestazioni dando valore e senso al suo operato ed al suo ruolo. Ancora, l'identificazione precisa e puntuale degli stakeholder permette di attivare con essi momenti di dialogo, confronto, partecipazione, collaborazione a tutto vantaggio del sistema e degli attori coinvolti.

La valutazione del processo e dei risultati è entrata nelle istituzioni scolastiche nel 1997 con la legge n. 59⁴, meglio

⁴ La legge 15 marzo 1997, n. 59, recante *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa* impone in particolare due principi:

- la semplificazione delle procedure amministrative e dei vincoli burocratici alle attività private;
- il federalismo amministrativo, cioè il perseguimento del massimo decentramento realizzabile con legge ordinaria, senza modifiche costituzionali.

nota come legge Bassanini, dal primo firmatario, sul decentramento amministrativo e sull'autonomia delle istituzioni scolastiche.

Il decreto legislativo n. 286/1999 (*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*) prevedeva controlli tradizionali di tipo repressivo che potevano essere effettuati secondo quattro modalità differenti:

- 1.** Controllo della regolarità amministrativa e contabile per garantire la regolarità e la legittimità dell'agire amministrativo.
- 2.** Controllo di gestione per verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, nonché il corretto rapporto tra costi e risultati.
- 3.** Valutazione della dirigenza.
- 4.** Valutazione e controllo strategico, finalizzati a valutare l'adeguatezza di attuazione dei piani e dei programmi e di altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico. In questo ambito deve essere anche valutata la congruenza tra risultati ed obiettivi.

Con il decreto legislativo 165/2001 (*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*) si afferma, invece, la separazione tra organi di

indirizzo politico-amministrativo, chiamati a definire obiettivi e programmi ed a verificare la corrispondenza dei risultati dell'attività amministrativa o organi di gestione, a cui spetta, invece, l'adozione degli atti e dei provvedimenti amministrativi, la gestione finanziaria e tecnica mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Nella direttiva della Funzione Pubblica datata febbraio 2006 si afferma *«La rendicontazione sociale delle amministrazioni pubbliche risponde alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, consentendo loro di comprendere e valutare gli effetti dell'azione amministrativa. Essa può essere considerata come una risposta al deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici, di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione.»*

Il decreto legislativo 150/2009 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*), noto anche come Riforma Brunetta, all'articolo 3 spiega quali siano le finalità della misurazione e della valutazione delle performance, mentre

al successivo articolo 4 illustra le fasi di gestione della performance stessa.

Infine, il DPR 80/2013 (*Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*) istituisce il sistema nazionale di valutazione (SNV). All'articolo 6, il decreto illustra e spiega il procedimento da seguire per la valutazione. In particolare, vengono evidenziati quattro punti:

1. Autovalutazione delle istituzioni scolastiche
2. Valutazione esterna
3. Azioni di miglioramento
4. Rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche.

Oltre alle motivazioni etiche e normative, esiste un altro tipo di motivazioni che è bene prendere in considerazione: la gestione del rischio! La scuola possiede, che piaccia o meno, alcune caratteristiche delle aziende. E le aziende che vogliono prepararsi a realizzare il loro futuro a lungo termine per come lo immaginano si basano sulla teoria dello *strategic intent*, dell'intento strategico, elaborata da Gary Hamel e C. K. Prahalad. Tale teoria si basa su tre punti:

- 1) Il *senso della direzione* (sense of direction) ossia cosa i dirigenti sperano di fare tra dieci anni;

- 2) Il *senso della scoperta* (sense of discovery), sarebbe a dire la disponibilità a scoprire nuovi ambiti di attività;
- 3) Il *senso del destino* (sense of destiny), cioè la convinzione diffusa tra i dipendenti di partecipare ad un progetto positivo ed utile.

Con i necessari distinguo e le dovute curvature, tale teoria si può e si deve applicare anche al mondo della scuola. La direzione da seguire, la scoperta di nuovi orizzonti, la partecipazione e la condivisione convinta della meta da parte del personale diventano fattori essenziali per una scuola attiva che sappia imporsi nella società come soggetto degno di attenzione e di rispetto.

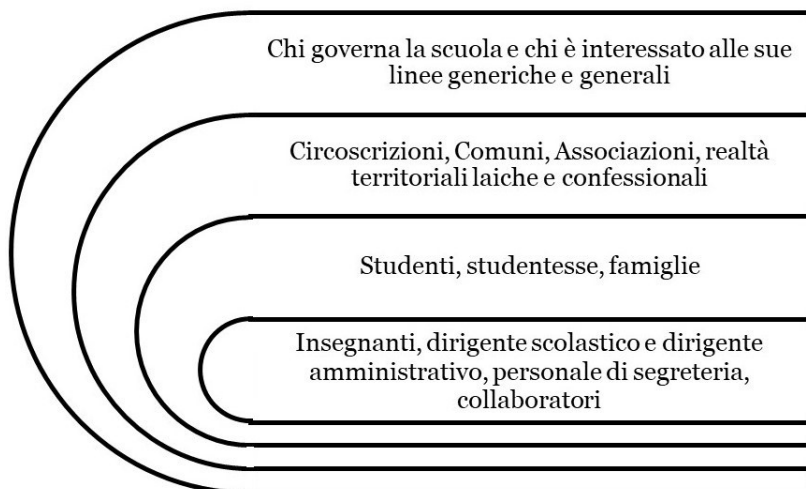
Nel mondo della scuola l'ignoto è l'unica cosa certa. Ogni anno, infatti, si hanno di fronte nuovi volti e nuove storie e quanto andava bene prima potrebbe non avere più valore. Per superare efficacemente questo ostacolo che ci si trova davanti ogni giorno, ogni ora, bisogna essere pronti a rompere le identità individuali e di gruppo, a condividere la responsabilità coinvolgendo tutti i soggetti interessati. Spesso, i vincoli che ci impediscono di affrontare efficacemente il rischio, o comunque l'ignoto, sono quelli di carattere culturale e sociale che ci siamo creati da soli. Ogni dirigente deve acquisire la consapevolezza che l'aspetto decisivo del contributo dei docenti e di tutto il

personale non è legato alle ore di lavoro o di presenza, bensì alla dedizione verso le rispettive mansioni. Diventano fondamentali le risposte date alle domande *“Quanto il personale crede in quello che fa?”*, *“Quanto si sente responsabile e coinvolto?”*. Mettersi nella condizione di avere risposte positive a tali domande farebbe fare un enorme balzo in avanti al servizio fornito dall’istituzione scolastica ed alla spinta motivazionale dei singoli.

Il docente deve accettare il rischio insito nell’aver a che fare con soggetti in rapida evoluzione. Egli deve accettare questa situazione inalienabile con il dovuto rispetto e la dovuta attenzione. L’arma migliore è e rimane la capacità di ascolto della propria intuizione che deve basarsi sull’esperienza e su una grande attenzione ai segnali che gli vengono inviati momento per momento da ogni componente delle classi a lui assegnate. È necessario concentrarsi sulle proprie migliori abilità e sulle proprie competenze. Occorre valutare in anticipo le situazioni in cui si potrà trovare, le cose di cui potrebbe aver bisogno, allenandosi a leggere gli eventi in modo sistematico.

IL BILANCIO SOCIALE: PER CHI?

In parte, a tale domanda è stata già data risposta nelle pagine precedenti. I destinatari del bilancio sociale, genericamente indicati con il termine inglese di *stakeholder* (portatori di interesse) sono diversi e vengono rappresentati schematicamente, con le relative priorità, nello schema sottostante.



Iniziamo dal livello più interno costituito dal personale dell'istituzione scolastica. I docenti e tutti gli altri operatori, qualunque sia la loro funzione ed il loro ruolo non possono se non trarre beneficio da un serio processo di confronto con tutte le altre parti interessate e di autovalutazione critica ed attenta. In tal modo è possibile mettere a fuoco e prendere consapevolezza dei punti di

forza e delle criticità. Questa acquisizione di consapevolezza permette di potenziare i primi e di superare le seconde.

Il bilancio sociale è anche un documento di grande importanza per la dirigenza perché porta alla riflessione sulle finalità, sui progetti, sugli obiettivi, ma anche sulle risorse e sulla loro più congrua ed efficace allocazione, strettamente connessa ai primi. Porta a riflettere, in modo non autoreferenziale, sia sui risultati (output) sia, cosa ancora più importante, sugli effetti e sulle ricadute (out come) provocati dalle scelte effettuate e dalle attività poste in essere. Il bilancio sociale permette alla dirigenza di avere uno sguardo d'insieme dinamico sulla situazione iniziale (risorse e richieste dell'utenza), su quella in itinere (attività svolte) e su quella che si vorrebbe realizzare (obiettivi).

Subito dopo la cerchia più prossima all'istituzione, troviamo l'utenza diretta: gli studenti, le studentesse e le relative famiglie. I decreti delegati si apprestano a festeggiare il mezzo secolo di vita, ma non hanno ancora raggiunto pienamente lo scopo per cui sono stati emanati. Persiste tuttora una netta diversità di vedute tra scuola e famiglia, diversità che non si riesce a portare a sintesi. Il bilancio sociale è una grande occasione, se affiancato al

buon senso, alla sincerità delle intenzioni ed alla voglia, da entrambe le parti, di mettere in atto un confronto serio ed aperto, per costruire una relazione efficace tanto per la scuola quanto per la famiglia. Per la scuola perché renderebbe più efficace la sua azione e porterebbe ad un linguaggio condiviso con la famiglia dal che potrebbe scaturire una maggiore incisività dell'azione didattica, con adeguata gratificazione professionale. Per la famiglia perché vedrebbe accolte le sue richieste, non sempre fuori luogo, sentendosi veramente coinvolta nel processo formativo dei propri figli. Il rapporto che si verrebbe a creare sarebbe a tutto vantaggio sia dei docenti sia delle famiglie ma, cosa ancora più importante, degli alunni.

Il bilancio sociale, per quanto detto, parte dalla situazione locale per finalizzare la sua azione nell'ottica di una visione generale che va ben oltre i confini dell'aula e dell'istituzione scolastica per approdare al sistema nazionale di istruzione e formazione.

Allontanandoci di un altro livello dal centro troviamo gli enti locali ed i diversi attori sociali che gravitano sullo stesso territorio.

Il bilancio sociale si confronta anche con questo punto di vista generale. Più volte, nei documenti normativi, si incontra il termine *comparabilità*. Ebbene, ogni

istituzione scolastica è un tassello, una tessera, del puzzle rappresentato dal sistema nazionale di istruzione e formazione, il quale deve garantire, e fornire, servizi standardizzati e sovrapponibili su tutto il territorio nazionale. Quindi, accanto alla necessaria presenza di una parte dedicata alla specificità caratterizzante la singola istituzione, ci deve anche essere una parte, parimenti importante, che permetta agli stakeholder, a qualsiasi livello, di effettuare un confronto tra istituzioni diverse. A tal fine non può certo bastare il sistema nazionale di valutazione standardizzata messo in atto tramite le prove INVALSI. La comparabilità è importante anche perché permette un confronto costruttivo tra istituzioni scolastiche che insistono sullo stesso territorio o su territori diversi, aumentando la consapevolezza della propria identità, con le proprie eccellenze e le proprie criticità.

IL BILANCIO SOCIALE: COME?

Per come detto, il bilancio sociale è stato introdotto dalla direttiva Funzione Pubblica del 17 febbraio 2006 come documento nel quale l'amministrazione riferisce, a beneficio di tutti i suoi interlocutori pubblici e privati, le scelte operate, le attività svolte ed i servizi resi, cioè i risultati, dando conto delle risorse utilizzate e descrivendo i suoi processi decisionali ed operativi. La funzione di tale documento è di rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra contesto, missione, scelte strategiche, risorse e risultati.

Tutte le norme citate nelle pagine precedenti vanno nella direzione di attuare una sussidiarietà verticale, con il ciclo di gestione e della performance, rendicontando il decentramento amministrativo e l'efficace utilizzo delle risorse pubbliche. Viene attivata, però, anche una sussidiarietà orizzontale grazie al bilancio sociale. È la logica della rete e dell'apertura alla comunità locale: confronto con gli stakeholder, dialogo locale, strumento aperto e flessibile, multidirezionale, che integra le risorse materiali e quelle immateriali.

Il bilancio sociale è il report attraverso il quale la scuola comunica ai suoi interlocutori:

- Chi è
- Cosa fa
- Come può migliorare

Il percorso che porta alla stesura del bilancio sociale è tutt'altro che semplice e banale e fa parte del bilancio stesso. La stesura di questo documento deve basarsi sulla volontà di porsi obiettivi e di volerli mettere in discussione, preparandosi anche a comunicarne l'eventuale fallimento. Nella stesura del bilancio sociale bisogna porre molta attenzione a cinque fattori:

1. Il suo radicamento all'interno della scuola
2. La sua omogeneità
3. La scientificità del modello
4. La sua completezza
5. La sua efficacia comunicativa.

Esiste sempre il rischio di produrre un documento incompleto, autoreferenziale, non comparabile, inefficace, rischio in grado di vanificare tutti gli sforzi compiuti.

Il bilancio sociale deve poggiare su quattro capisaldi:

1. Missione, sia a livello istituzionale che locale
2. PTOF, che rende conto delle scelte, del progetto e della visione di gruppo
3. Risorse materiali ed immateriali

4. Risultati, tanto in termini di output quanto di out come⁵

Perché un bilancio sociale sia efficace deve essere stilato grazie ad un lavoro di gruppo che veda coinvolti il dirigente scolastico, il dirigente dei servizi generali ed amministrativi, il consiglio di istituto, il gruppo operativo, ma anche la comunità e tutti gli altri stakeholder con un eventuale supporto esterno.

Tale documento, però, è fortemente influenzato dal processo che porta alla sua realizzazione ed alla sua stesura. Esso, inoltre, deve essere in stretta connessione con gli altri strumenti di rendicontazione e di comunicazione.

Il bilancio sociale dovrebbe avere almeno le seguenti cinque sezioni:

1. Identità e contesto
2. Stakeholder
3. Scelte educative e risultati
4. Gestione dei servizi
5. Gestione delle risorse economico-finanziarie

⁵ Con il termine **output** ci si riferisce al momento operativo, al risultato finale o al prodotto di un processo, mentre con il termine **out come** ci si riferisce, invece, più specificatamente agli effetti ed alle conseguenze indotte dal processo in questione.

Il DPR 80/2013, all'art. 6 c. 1 punto d) recita *«pubblicazione, diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indicatori e dati comparabili, sia in una dimensione di trasparenza sia in una dimensione di condivisione e promozione al miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza.»*

Per procedere alla stesura del bilancio sociale sono previsti tre passaggi, da esperire in precisa sequenza logica e temporale:

1. Raccolta dei dati relativi ai risultati raggiunti
2. Contestualizzazione del documento
3. Coinvolgimento della comunità e del territorio

Per quanto riguarda il primo punto vanno considerati i risultati scolastici e quelli delle prove standardizzate, ma anche altri risultati ed altri indicatori, ricordandosi, comunque, di non basarsi solo sulle performance.

Nei risultati raggiunti bisogna indicare le varie aree di processo riportando, per ogni indicatore, una descrizione completa ma concisa. Sempre nella sezione dedicata ai risultati riportare, non solo gli esiti, ma anche i processi virtuosi realizzati.

Nella sezione relativa alla contestualizzazione vanno riportati gli elementi ostativi e vi si faranno confluire documenti che vanno comunque stilati. Per quanto

riguarda la scuola ed il contesto ci si riferisce al *rapporto di autovalutazione (RAV)* mentre per le scelte strategiche, si farà riferimento al *piano triennale dell'offerta formativa (PTOF)* ed al piano di miglioramento (*PdM*).

Per quanto riguarda, infine, il coinvolgimento, vi sono quattro tappe irrinunciabili:

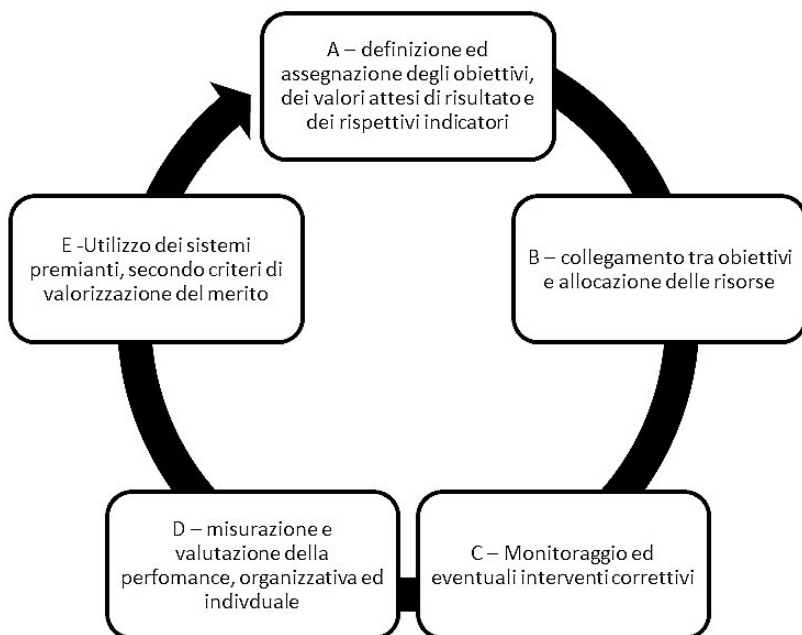
1. Coinvolgimento degli organi collegiali
2. Presentazione a famiglie e studenti
3. Presentazione pubblica agli stakeholder
4. Pubblicazione del documento finale.

Il bilancio sociale è un processo volontario che presuppone il concetto di responsabilità ed il dovere del coinvolgimento completo di tutti gli stakeholder, partendo già dall'analisi dei bisogni e delle aspettative alla costruzione del consenso attorno alle scelte, fino al monitoraggio ed alla comunicazione dell'effettiva creazione di valore pubblico.

Il bilancio sociale deve essere inteso da tutti come uno strumento di governance che permette il dialogo con i molti interlocutori sociali che condividono una qualche responsabilità con la scuola.

In tale documento bisogna recepire gli input che vengono dal processo di autovalutazione e dalle valutazioni centralizzate degli apprendimenti e delle scuole, a loro

volta recepite nel piano di miglioramento, da quest'ultimo documento e dagli interessi, dalle attese e dai contributi degli stakeholder.



La logica della rendicontazione, non solo nella scuola, è una logica circolare:

- a) Definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
- b) Collegamento tra obiettivi ed allocazione delle risorse
- c) Monitoraggio ed eventuali interventi correttivi
- d) Misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale

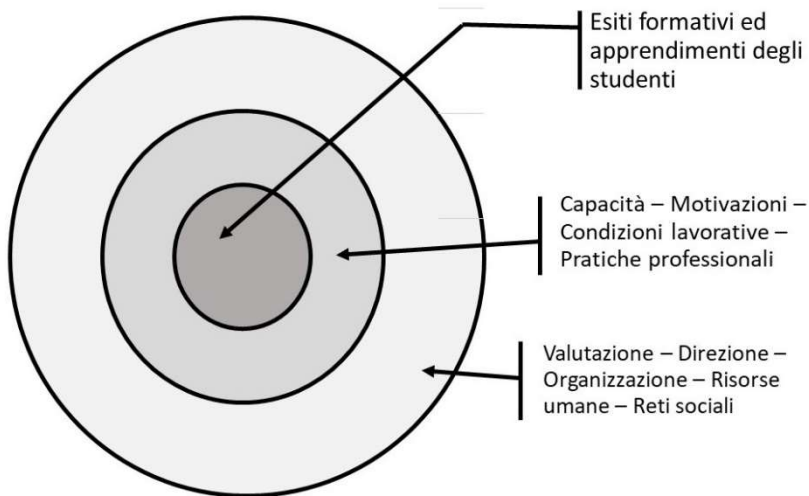
- e) Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Lo sfondo comune su cui deve poggiare tutto l'impianto del bilancio sociale è la responsabilità, che deve portare al perseguimento della qualità, ad una maggiore produttività, all'emersione del merito ed essere basata sulla trasparenza. Fermarsi solo sugli esiti formativi e sugli apprendimenti degli studenti sarebbe limitativo, perché questi dipendono anche dal clima educativo, che a sua volta risente ed è determinato dalle motivazioni e dalle capacità degli attori coinvolti, dalle pratiche professionali messe in campo e dalle condizioni operative attivate.

Ma il clima relazionale risente del sistema di management che si esplica attraverso la direzione, l'organizzazione, il sistema di valutazione, le reti sociali attivate e le risorse umane coinvolte.

Gli obiettivi strategici sono direttamente collegati alla missione istituzionale e rispondono alla domanda *perché esiste la scuola?*

Gli obiettivi operativi, invece, sono strumentali al perseguimento degli obiettivi strategici.



Essi vengono perseguiti attraverso le scelte educative, organizzative e relazionali, strutturate in una mappa strategica che collega:

- Processi didattici primari e di supporto
- Sviluppo delle risorse umane
- Coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder
- Sviluppo organizzativo.

La stesura del bilancio sociale non è certo esente da rischi che bisogna conoscere e riconoscere per tempo. Il primo e quello più importante è mettere il focus solo su input ed output tralasciando gli out come e gli impatti. Ancora, puntare fortemente e quasi esclusivamente sugli apprendimenti di base per promuovere le scelte della scuola e la competizione in una mera ottica di mercato.

Altro rischio da considerare è il dare un valore puramente simbolico e strumentale della comunicazione agli stakeholder. Infine, bisogna dosare ed equilibrare con perizia ed attenzione la specificità dell'istituzione con la comparabilità dei criteri senza eccedere né in un senso né nell'altro.

Possiamo accennare ad un elenco che serva da linea guida per la stesura del bilancio sociale. Esso si snoda in sette punti:

- 1)** Definire la propria identità istituzionale e gli obiettivi strategici perseguiti
- 2)** Comunicare agli stakeholder gli obiettivi della scuola ed i suoi risultati
- 3)** Tenere conto del punto di vista degli stakeholder, interni ed esterni, e costruire un'autentica condivisione sugli scopi della scuola e sulle sfide del cambiamento
- 4)** Collegare agli obiettivi strategici i relativi indicatori per misurare le attese di risultato ed i risultati effettivamente raggiunti
- 5)** Rendicontare gli apprendimenti degli studenti anche in relazione ai dati forniti dal sistema nazionale di valutazione

- 6) Rendicontare le risorse economiche e finanziarie sulla base dell'anno scolastico, coniugando il ciclo amministrativo delle entrate e delle spese con le scelte didattiche ed organizzative assunte dalla scuola
- 7) Bilanciare le risorse disponibili con la visione strategica della scuola, rendendo leggibili le risorse rispetto alle scelte ed ai risultati.

LA STRUTTURA DEL BILANCIO SOCIALE

È possibile strutturare il bilancio sociale in un gradiente di complessità crescente. Non è consigliabile, però, eccedere in complessità perché si corre il rischio di non essere capiti per poca chiarezza o per eccessiva prolissità. Non è neanche consigliabile, d'altro canto, scadere nel semplicismo e nella faciloneria perché si renderebbe inutile l'utilizzo di tale strumento che presenta, invece, molte potenzialità.

Per prima cosa bisogna focalizzare l'attenzione sui soggetti da coinvolgere nella stesura del bilancio sociale. Questi sono, per primi, il dirigente scolastico ed il dirigente dei servizi generali ed amministrativi, quindi, le funzioni strumentali, i docenti, i collaboratori ed il personale ATA. Tutti i soggetti coinvolti devono fornire, ad una eventuale commissione appositamente costituita, tutte le

informazioni ed i dati necessari. Il modello che si propone in questo lavoro, ripreso da una pubblicazione del professore Angelo Paletta ⁶, prevede quattro aree di approfondimento:

- Identità della scuola
 - Mission
 - Valori
 - Offerta formativa
 - Assetto istituzionale
 - Struttura organizzativa
- Apprendimenti ed esiti formativi
 - Esiti formativi
 - Rendimento scolastico nei test INVALSI
 - Continuità ed orientamento. Risultati a distanza
- Gli stakeholder della scuola e le risorse finanziarie
 - I nostri studenti
 - Il personale docente e tecnico amministrativo
 - Il contesto
 - Le risorse economiche e materiali
- Ambiente organizzativo per l'apprendimento
 - Qualità dell'insegnamento

⁶ *Angelo Paletta - Il controllo di gestione a supporto a supporto dei processi di rendicontazione sociale delle scuole – Bologna 2013*

- Qualità dell'organizzazione
- Vision

Dal punto di vista prettamente operativo, si possono percorrere le seguenti tappe:

- 1) *Decisione ed approvazione* Se non si parte da una decisione maturata e successiva ad una seria ed ampia riflessione, si corre il rischio di scadere in un mero adempimento burocratico, in un tecnicismo fine a sé stesso il cui prodotto sarà riposto in un cassetto a coprirsi di polvere.
- 2) *Mappatura degli stakeholder* è una funzione ineludibile in quanto ci fa prendere coscienza dei soggetti ai quali dobbiamo rendere conto e dei quali siamo chiamati a soddisfare le richieste, dopo averle vagliate alla luce della nostra vision ed incrociate con le risorse disponibili.
- 3) *Dialogo con gli stakeholder* il passo subito successivo alla mappatura è l'incontro ed il confronto, diretto o meno, con tutti gli stakeholder, proprio al fine di sapere cosa si aspettano dalla scuola e come il nostro operato possa dare risposte efficaci.
- 4) *Determinazione indicatori chiave* il momento della determinazione degli indicatori è un momento molto delicato, perché dalla loro corretta ed efficace

determinazione dipende l'efficacia del documento che si va a stilare.

- 5) *Misurazione e valutazione delle performance* non bisogna certo enfatizzare e idealizzare il ruolo e l'importanza dei risultati, ma il loro ruolo rimane pur sempre un fattore importante nella stesura del bilancio sociale. A questi bisogna affiancare anche gli esiti e gli effetti provocati ed indotti sull'utenza e sugli stakeholder in genere.
- 6) *Obiettivi ed azioni di miglioramento* la riflessione sulle scelte operate e sulle azioni intraprese deve mettere a confronto obiettivi e risultati. Da tale confronto potrebbero, sarebbe strano il contrario, venir fuori delle azioni correttive per migliorare in modo costante l'offerta formativa e migliorare i servizi forniti.
- 7) *Stilare e pubblicare il bilancio sociale* la stesura e la pubblicazione del bilancio sociale diventano la logica conclusione del processo. La stesura può benissimo essere affidata ad un apposito gruppo di lavoro, mentre per la pubblicazione bisogna attivarsi perché sia efficace e raggiunga adeguatamente tutti gli stakeholder.
- 8) *Consultare gli stakeholder sul lavoro svolto* una volta redatto il bilancio sociale è molto proficuo confrontarsi

su di esso con gli stakeholder per capire se esso ha soddisfatto le aspettative ed in cosa possa essere migliorato.

CONCLUSIONI

Il sistema nazionale di istruzione e formazione fa parte, a pieno titolo, dei sistemi complessi. Esso, d'altra parte, riveste un'importanza fondamentale per ogni società. Per rendere il sistema quanto più efficace possibile bisogna agire tanto sulle caratteristiche intrinseche quanto sulle interrelazioni interne ed esterne, con i propri stakeholder. La comunicazione di un sistema con il macrosistema in cui è immerso diventa fondamentale per il suo mantenimento ed il suo miglioramento. Un sistema chiuso in sé stesso non ha futuro perché, non avendo consapevolezza del cambiamento, non potrà assecondarlo e men che meno prevederlo e precederlo.

Il confronto con un mondo esterno al proprio è foriero di crisi, di domande da soddisfare che sono i primi, necessari, gradini di quella scala senza fine che è il miglioramento. La scala è senza fine perché non esiste un punto di arrivo prestabilito o prevedibile nel cambiamento delle condizioni ambientali. Nella sua teoria dell'evoluzione della specie, Charles Darwin ebbe ad affermare che *“non è il più forte della specie che sopravvive, né il più intelligente, ma quello in grado di adattarsi meglio al cambiamento”*. Ed in quale mondo il cambiamento e la

variabilità sono la norma se non nella scuola? I ragazzi cambiano da un'ora all'altra e le classi forse con frequenza ancora maggiore. Se il docente, in particolare, e l'istituzione scolastica, in generale, non sono capaci di assecondare e prevedere il cambiamento potrebbero trovarsi impreparati e perdere di credibilità verso l'utenza e verso la committenza. Anche puntare ed affidarsi ciecamente alla nostra preparazione, vera o presunta, potrebbe rivelarsi un errore. Infatti, non dobbiamo diventare schiavi della nostra preparazione, perché, questa, a volte può trasformarsi in un ostacolo se dovesse portarci a dipendere esclusivamente dai protocolli e dalle pratiche consolidate, perdendo l'agilità necessaria per fare valutazioni adeguate e trovare soluzioni alternative, figlie del pensiero laterale.

Altra considerazione da fare è quella relativa alle risorse economiche. Nella maggior parte si tratta di fondi pubblici ma in qualche sparuto caso anche di fondi privati. In entrambi i casi bisogna dimostrare di averne fatto un uso adeguato ed accorto. Diventa, quindi, sempre più pressante l'esigenza di un momento di riflessione e, in questo senso, non esiste uno strumento più indicato del bilancio sociale. Questo documento, se non visto come un semplice ed amorfo obbligo burocratico, rappresenta

l'occasione per mettere insieme istanze e limiti di natura diversa.

È bene partire con l'analisi dei bisogni e delle richieste da parte degli stakeholder, incrociandoli sia con le risorse economiche, strutturali e personali sia con le finalità generali del sistema e peculiari dell'istituzione scolastica. Altra imposizione, implicita ma non per questo meno importante e pressante, è quella relativa ad un confronto e ad una condivisione continua tra tutti i soggetti coinvolti. Senza il rispetto di questa condizione tutto l'impianto sarebbe destinato a crollare come un castello di carte. Lo spirito che deve pervadere tutto il processo di stesura del bilancio sociale, causa ed effetto ad un tempo, deve essere la voglia e la determinazione di farlo. Compito primario della dirigenza, quindi, deve essere quello del coinvolgimento di tutti gli stakeholder, mentre ognuno di questi deve avere la consapevolezza e l'umiltà di ammettere la conoscenza di alcune cose e la non conoscenza di altre e, in tal caso, chiedere aiuto a chiunque sia in grado di fornirlo. Infatti, l'umiltà di chiedersi cosa si sa e cosa si ignora e rivolgersi a chi sa è decisiva in tutti i settori. Bisogna trovare la forza intellettuale, il coraggio e la pazienza di ascoltare chi ci corregge con suggerimenti forse fastidiosi, ma sicuramente utili.

Infine, ma solo per elencazione, il bilancio sociale rappresenta un fattore di primaria importanza nella creazione di un rapporto e di una relazionalità bidirezionale con le famiglie che saranno portate a parlare un linguaggio comune con la scuola con positive ricadute sul processo di crescita di alunni e figli.

Oggi le scuole si trovano a dover competere le une con le altre in una logica di mercato per accaparrarsi l'utenza. La concorrenza può essere perseguita in molti modi, tutti riconducibili a due grandi direttrici: una diversità di faccia ed una diversità di sostanza. La prima è molto più facile da raggiungere ma ben più difficile da mantenere, la seconda, invece, richiede molto impegno, ma se la si persegue nel modo giusto e corretto, tende a diventare strutturale. Il coinvolgimento delle famiglie porta ad avere utenti soddisfatti, ed ogni utente contento ne porterà un altro. Per un utente scontento, però, almeno una ventina riceveranno un feedback negativo. La propagazione negativa, infatti, è molto più efficace di quella positiva.

Per rimanere nella tematica del miglioramento effettivo del servizio fornito, una domanda chiave da porsi è "*Cosa sono davvero bravo a fare?*". Questa riguarda la pianificazione in funzione delle capacità intrinseche del soggetto: il successo di oggi mi garantisce anche il successo

nel futuro? Quello che sappiamo fare bene in genere lo conosciamo, spesso ci manca di riconoscere quali siano i nostri limiti ed i nostri errori ed ancora più spesso ci manca chi ce lo faccia notare con coraggio e positività. Per questo bisogna attivare un confronto serio e sincero con tutti i nostri stakeholder.

Altra nota importante, che rende conto e ragione di un bilancio sociale ben fatto, si sostanzia nell'osservazione che anche un eremita fa, comunque, parte di un sistema e capirlo significa dotarsi di capacità decisionali più affinate. Permane in molti docenti un'accentuata propensione all'accentramento ed al personalismo, cosa che cresce con il livello scolastico, propensione che spesso si acuisce in qualche dirigente. Sarebbe, invece, opportuno imparare a delegare perché ciò consente di conservare per sé la massima flessibilità possibile, per affrontare qualunque situazione contingente.

Il bilancio sociale svolge, inoltre, altre funzioni non sempre adeguatamente esplicitate e comprese.

Il sistema nazionale di istruzione e formazione è attraversato, in modo pressoché continuo, da una venatura di malcontento. Spesso è facile fare un'analisi corretta del malcontento, ma poi c'è bisogno di una leadership e di un'idea progettuale adeguata. Il bilancio sociale si può e si

deve configurare come una risposta ad uno stato di cose non condiviso o, comunque, che si vuole migliorare. Ma la reazione ad uno stato di cose inaccettabile o solamente non condivisibile o, in generale, all'incertezza è sempre caratterizzata da tre fasi:

- 1) **PROTESTA** è la fase distruttiva, che si basa e si ferma sull'analisi di cosa non funziona;
- 2) **CAMBIAMENTO** è la fase fluida che ha come risultato il vuoto che si crea quando il potere contestato viene meno;
- 3) **RICOSTRUZIONE** richiede un progetto chiaro e la capacità di realizzarlo. Essa è alla base della riuscita del tentativo di trasformare la crisi in una opportunità.

Questa non accettazione dello stato di cose ci dovrebbe spronare a trovare la giusta determinazione per lasciare il sistema in cui operiamo in condizioni migliori di come lo abbiamo trovato. Se siamo in grado di trasmettere tale determinazione con credibilità e convinzione alle persone intorno a noi, si produrrà automaticamente una riduzione delle reazioni negative, rafforzando gli aspetti relazionali utili. Ma per migliorare un sistema è fondamentale avere l'umiltà di imparare.

Ancora, il bilancio sociale deve essere un documento in grado di proiettarci nel futuro che, come tale, ha sempre

una certa alea legata all'ignoto. Ma l'ignoto, a volte, può far paura e quindi bisogna prepararsi a prevederlo ed affrontarlo. Dobbiamo, però, avere anche il coraggio di accoglierlo nelle nostre vite perché ha la capacità di trasformarle in meglio. Per migliorare il futuro abbiamo la necessità di immaginarci gli scenari, ma lo sviluppo di scenari si basa sull'analisi più accurata possibile del presente, perché il presente è il frutto delle decisioni prese nel passato. Purtroppo oggi, molto spesso, anche istituzioni internazionali molto importanti seguono le tendenze della società, non le anticipano. Se in questo nostro anelito vogliamo essere efficaci, dobbiamo ascoltare le voci più diverse, perché se facciamo le nostre analisi basandoci solo sull'opinione di persone che vengono dal nostro stesso ambiente, o condividono le stesse idee o non saranno mai adeguate ed originali.

La stesura del bilancio sociale deve rappresentare la piattaforma su cui confrontare i pareri diversi. La disposizione al cambiamento è fondamentale in tutti i campi.

Dobbiamo fare attenzione a non farci portare fuori strada dai nostri eventuali successi, perché ogni evento positivo, nella nostra vita come in quella delle istituzioni, può

diventare un ostacolo se ci spinge a fermarci, a farci pensare di essere arrivati.

Dal bilancio sociale deve trasparire anche l'identità dell'istituzione scolastica, ma, a volte, l'identità è stata trasformata in arma da brandire contro chiunque sia diverso da noi. Chiudersi in sé stessi salvaguarda un'identità vecchia di secoli. Quella moderna, utile a tutti, è un'identità in continua trasformazione, e di questo bisogna esserne pienamente convinti.

In caso di crisi o di semplici contrarietà, dobbiamo ricordare che siamo tutti sulla stessa barca e, quindi, dobbiamo collaborare per usare la crisi come occasione per attuare e applicare le pratiche migliori, che poi resteranno a beneficio di tutti.

Per concludere, la conoscenza sarà sempre fondamentale ma sarà sempre più una condizione necessaria, sì, ma non sufficiente. Dobbiamo avere la consapevolezza che quello che sappiamo o sappiamo fare oggi, sarà inevitabilmente superato domani, quindi, se vogliamo un futuro migliore, dobbiamo prepararlo oggi, giorno per giorno.

ALCUNI ESEMPI

Tutti i siti elencati sono stati testati prima della pubblicazione dell'articolo (data)

- SIES “Spinelli” di Torino
- ITIS “Avogadro” di Torino
- ITIS “Majorana” di Moncalieri (TO)
- ITIS “Pininfarina” di Moncalieri (TO)
- Ist. Istr. Sup. “V. Alfieri” di Asti
- Sc Sec di I^ grado “G. Pascoli” di Valenza (AL)
- IC “Andorno Micca” di Biella
- Liceo scientifico Statale “G. Peano” di Cuneo
- Ist. Tecnico Economico “O. Mossotti” di Novara
- Ist. Istr. Sup. “Lagrangia” di Vercelli
- IC 10 Bologna
- IPSIA “Fratelli Taddia” di Cento (FE)
- Ist. Tecnico Economico “R. Serra” di Cesena
- ITAS “Selmi” di Modena
- Ist. Sup. “Mattei” di Fiorenzuola D’Arda (PC)
- ITIS “Berenini” di Fidenza (PR)
- IC “M. Valgimigli” di Mezzano di Ravenna (RA)
- DD di Cattolica (RN)
- Ist. “Russel” di Guastalla (RE)
- IIS “Stoppa Compagnoni” di Ravenna

