UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
Dipartimento di Management

AUtovalutazione MIglioramento REndicontazione

IL BILANCIO SOCIALE NELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE

DELLA RETE AU.MI.RE.

Linee guida

INDICE

INTRODUZIONE E CONCETTI ESSENZIALI
I. Presentazione 5
II. Il bilancio sociale 7
III. Come arrivare alla stesura del bilancio sociale (il processo) 10
IV. Cosa contiene un bilancio sociale 13
I CAPITOLI CHE COMPONGONO IL BILANCIO SOCIALE
LETTERA DI PRESENTAZIONE 17
NOTA METODOLOGICA 19
Capitolo 1. L'IDENTITÀ 21
1.2. La Missione ed i valori 22
1.3. La storia 23
1.4. La governance e il contesto di riferimento 23
1.5. Gli interlocutori (gli stakeholder) 25
Capitolo 2. STRATEGIA e RISORSE 29
2.1. Strategia, obiettivi e attività 29
2.2. Le risorse 31
Capitolo 3. LA RELAZIONE SOCIALE: GLI ESITI 41
3.1. Premessa 41
3.2. La rendicontazione delle attività 43
3.3. Il futuro dei nostri studenti 51
Capitolo 4. PROSPETTIVE DI MIGLIORAMENTO 53
QUESTIONARIO 54
Bibliografia
APPENDICE: La mappa strategica articolata per aree di rendicontazione
Area di rendicontazione: Apprendimento
Obiettivo strategico: Promuovere conoscenza e competenze specifiche 60
Obiettivo strategico: Favorire lo sviluppo della persona e la capacità di scelta 64
Obiettivo strategico: Stimolare la partecipazione sociale 66
Obiettivo strategico: Migliorare e innovare i processi formativi 67
Area di rendicontazione: Integrazione – interazione con la comunità territoriale
Obiettivo strategico: Sviluppare la progettazione integrata con il territorio e le famiglie 69
Obiettivo strategico: Promuovere il lavoro in rete con altre scuole 70
Area di rendicontazione: Organizzazione e gestione
Obiettivo strategico: Promuovere una leadership diffusa 71
Obiettivo strategico: Valorizzare le professionalità interne 72
Obiettivo strategico: Promuovere l'immagine della scuola 73
Obiettivo strategico: Ottimizzazione dell'organizzazione scolastica (SPAZI, TEMPI, STRUTTURE, SERVIZI) 74

INTRODUZIONE E CONCETTI ESSENZIALI

I. Presentazione

Queste linee guida rappresentano uno strumento per le istituzioni scolastiche della rete Au.Mi. che intraprendono la scelta di redigere il bilancio sociale. Sono pensate come una guida per chi approccia l'argomento per la prima volta: il loro scopo è quindi di fornire le idee e gli esempi essenziali nell'ambito di un quadro concettuale e metodologico di riferimento. Esse costituiscono una guida al processo di rendicontazione sociale e al documento di bilancio sociale costruita in sinergia con il coordinamento della rete Au.Mi. e sostenuta da una prima sperimentazione compiuta da un gruppo di scuole pilota. In particolare nell'appendice al presente lavoro le scuole potranno trovare una mappa concettuale di riferimento che sottende un modello di bilancio sociale, pensato per le scuole della rete Au.Mi., che evidenzia l'approccio metodologico scelto: quello di rendicontare le molteplici attività della scuola come altrettanti modalità per raggiungere un risultato programmato o atteso e rispetto alle quali compiere una verifica circa l'avvenuto conseguimento dell'obiettivo e con quali modalità. Si sottolinea come tale strumento di lavoro costituisca una indicazione di tipo metodologico e operativo che potrà essere integrata ed adattata da ogni realtà scolastica in base alle proprie specificità.

L'obiettivo di queste linee guida sarà raggiunto se il lettore avrà compreso a cosa serve il bilancio sociale nelle scuole, quali sono i suoi contenuti, come procedere per ottenerli, e se sarà stimolato ad affrontare il processo di rendicontazione sociale con lo scopo duplice di dotarsi di uno strumento manageriale funzionale alla direzione della scuola e di perseguire sempre meglio la propria missione dopo un confronto aperto, sincero e costruttivo con tutti i

soggetti, pubblici e privati, che sono interessati al delicato e prezioso compito che la scuola svolge per ciascuno di essi e, in ultima analisi, per la collettività intera.

Molti obietteranno: ecco un nuovo adempimento, un lavoro che si cala in un contesto già congestionato. Due considerazioni. In primo luogo, le istituzioni scolastiche già posseggono dati, strumenti e procedure che con un piccolo impegno aggiuntivo consentiranno di giungere al bilancio sociale. In secondo luogo, questo documento costituisce un'importante opportunità per il governo di una scuola e per la sua reputazione. In altre parole, a fronte di uno sforzo contenuto si ritiene possa scaturire un beneficio di gran lunga superiore.

Per compiere il "salto di qualità" serve dunque infondere la "cultura della rendicontazione sociale". Si auspica che queste linee guida siano anche uno stimolo in tal senso.

II. Il bilancio sociale

Che cos'è il bilancio sociale

Non è un documento di sole entrate e uscite monetarie, ma rendiconta in modo trasparente e corretto, a tutti i suoi interlocutori privati e pubblici (per esempio, genitori, studenti, enti locali, altre istituzioni scolastiche): gli obiettivi prefissati e il loro grado di raggiungimento, le scelte operate, le attività svolte, i servizi erogati dando conto delle risorse a tal fine utilizzate.

Non è un documento obbligatorio ma si affianca al bilancio tradizionale

Sembra strano, ma quello che dovrebbe essere il documento per eccellenza di una realtà pubblica non è obbligatorio. Per lungo tempo la preoccupazione principale è stata l'equilibrio fra entrate e spese, e in tal senso la contabilità pubblica tradizionale ha provveduto. Si badi, tutto ciò non va rigettato, ma non rappresenta in modo esaustivo l'agire delle istituzioni scolastiche. Tutte hanno (o dovrebbero avere) i "conti a posto", ma non tutte svolgono il loro ruolo allo stesso modo, con la medesima efficacia. In tal senso il bilancio sociale aiuta a "colmare un vuoto di conoscenze" sempre più avvertito.

A chi è destinato

Se lo scopo del bilancio sociale è capire cosa si è fatto e come lo si è fatto, allora i primi interessati a conoscerlo sono gli stessi operatori che governano un'istituzione scolastica; a essi si aggiungono tutti quei soggetti, pubblici e privati, che entrano in rapporto con la stessa. Si parla al riguardo di portatori di interesse, spesso designati stakeholder, un termine tecnico di chiara matrice anglosassone.

A quali principi si deve ispirare

Il bilancio sociale, unitamente al codice etico, è uno degli strumenti più diffusi presso le aziende che intendono tenere un comportamento virtuoso sotto il profilo etico. Tuttavia, è «assolutamente scorretto parlare del bilancio sociale come di un documento finalizzato ad una sorta di «certificazione etica», infatti: […] il bilancio sociale presenta i risultati dell'attività dell'impresa nei riguardi di tutti gli stakeholder, ma non contiene necessariamente giudizi etico-sociali su questi risultati: anche se l'impresa indica i suoi valori e progetti, un conto è la rendicontazione trasparente e attendibile, altro sono i giudizi etico-sociali su questi risultati, giudizi che in alcuni casi potrebbero anche non essere convergenti tra i vari stakeholder»[1] . Affinché gli stakeholder possano , in modo consapevole e razionale, formarsi giudizi etico-sociali e prendere decisioni in merito ai rapporti che intrattengono con l'azienda, è necessario che il bilancio sociale rispetti alcuni principi fondamentali:

- Trasparenza: tutti gli stakeholder devono poter comprendere il processo di rendicontazione adottato;
- Attendibilità: le informazioni riportate nel documento devono essere prive di errori e non devono essere condizionate da pregiudizi;
- Chiarezza: il contenuto del bilancio sociale deve essere riportato in maniera tale da favorire la comprensibilità e l'intelligibilità delle informazioni presentate;
- Inclusione: il processo di rendicontazione e di conseguenza il documento di bilancio sociale devono mirare all'ascolto di tutti gli stakeholder, esplicitando le modalità di coinvolgimento e motivando l'eventuale mancato ascolto di alcuni stakeholder;

[1] "Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa", RUSCONI G., Ediesse, Roma, 2006, pag. 169

- Neutralità: il documento deve essere imparziale, cioè non deve privilegiare l'interesse di alcuni stakeholder a scapito di altri;
- Verificabilità: deve essere possibile ricostruire il procedimento di raccolta e di rendicontazione dei dati, a tal fine è necessario esplicitare le fonti da cui sono attinti i dati riportati nel documento;
- Periodicità: il bilancio deve essere redatto sistematicamente, solitamente il periodo di riferimento è annuale.

III. Come arrivare alla stesura del bilancio sociale (il processo di rendicontazione sociale)

La redazione del documento denominato bilancio sociale rappresenta un tassello incastonato in un mosaico più ampio. Questo mosaico è il processo di rendicontazione sociale.

In sintesi, il processo di rendicontazione sociale può essere suddiviso in otto fasi la cui numerazione allude ad una sequenza di ordine logico e non necessariamente cronologico:

1. approvazioneepredisposizionedelgruppodilavoro: il top management aziendale decide di attivare il processo di rendicontazione sociale. Nelle istituzioni scolastiche il top management è rappresentato dal dirigente scolastico, il

quale dovrà sponsorizzare e sostenere questo progetto, affinché tutti i membri che compongono l'istituzione scolastica possano prendere coscienza dell'importanza che riveste il processo di rendicontazione sociale. Inoltre, in questa fase, con l'approvazione da parte del Collegio Docenti e del Consiglio di Istituto, verrà anche definito il gruppo di lavoro[2] che concretamente si occuperà di questo progetto. Alla luce della mission e dei valori dell'istituzione scolastica verranno stabiliti gli obiettivi ed i fini da perseguire con il processo di rendicontazione sociale;

2. mappatura degli stakeholder: durante questa fase, partendo dalla mission aziendale, vengono individuati gli stakeholder (o gruppi di stakeholder) "chiave", cioè coloro i quali influenzano le scelte intraprese dalla scuola e contribuiscono anche al buon funzionamento della stessa. Individuati gli stakeholder "chiave", è poi necessario individuare i fattori critici di successo, ossia l'insieme dei valori a cui sono sensibili le varie categorie di stakeholder;
3. dialogo con gli stakeholder: in questa fase si instaura una relazione comunicativa (dialogo – ascolto) con gli stakeholder. Ovviamente, per ottenere risultati proficui dal dialogo con gli stakeholder, sarà necessario individuare ed utilizzare canali di comunicazione adeguati alle varie tipologie di stakeholder;
4. determinazione indicatori chiave: tenendo conto anche delle risultanze del dialogo con gli stakeholder verranno individuati gli indicatori "chiave" di performance, ossia delle informazioni sintetiche di ciò che è stato fatto dall'azienda. Questi indicatori andranno poi a costituire la parte centrale (la relazione sociale) del documento di bilancio sociale;

[2] Suggeriamo che facciano parte del gruppo di lavoro figure con competenze diverse e sinergiche tra loro quali: il Dirigente Scolastico, il Direttore dei Servizi Generali Amministrativi, il referente per la rete Au.mi., un esperto di informatica-grafica, le figure strumentali o un soggetto che si relazioni ad esse.

5. misurazione e valutazione performance: questa fase consiste nel monitoraggio della performance, ossia vengono raccolti ed analizzati i dati inerenti all'attività svolta, i quali costituiscono le basi di calcolo degli indicatori "chiave" individuati nella fase precedente per poi valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi;
6. obiettivi e azioni di miglioramento: tenendo conto delle risultanze del dialogo con gli stakeholder e dei risultati emersi dal monitoraggio della performance aziendale, si dovranno individuare le eventuali opportunità di crescita ed i punti di debolezza al fine di intraprendere le dovute azioni correttive e/o di miglioramento;
7. preparazione e pubblicazione del bilancio sociale: in questa fase viene redatto il documento di bilancio sociale e viene pubblicato. I contenuti del bilancio sociale verranno approfonditi nel prosieguo di queste linee guida; qui è importante sottolineare che per la pubblicazione del documento sarà necessario utilizzare i canali di comunicazione più appropriati per raggiungere le varie categorie di stakeholder;
8. consultazione degli stakeholder sul lavoro svolto: in questa fase del processo di rendicontazione sociale il dialogo con gli stakeholder verte sulle loro osservazioni circa quanto è stato fatto, ossia verrà chiesto agli stakeholder di esprimere un giudizio sia in merito all'intero processo che è stato intrapreso sia in merito al contenuto informativo del documento di bilancio sociale che è stato pubblicato. Ciò permetterà, insieme alle azioni attivate nella sesta fase, di migliorare sia l'efficacia del processo di rendicontazione sociale sia la forza comunicativa del documento di bilancio sociale.

IV. Cosa contiene un bilancio sociale

Focalizzando l'attenzione sull'istituzione scolastica, il bilancio sociale descrive: chi siamo, da dove veniamo, qual è il senso della nostra azione, quali obiettivi perseguiamo, a favore di chi agiamo, quali sono gli esiti delle nostre azioni tenuto conto delle risorse a disposizione. Ebbene, i vari capitoli che compongono il bilancio sociale hanno proprio lo scopo di rispondere agli interrogativi ricordati.

Prima si fornirà una traccia essenziale, che descrive il senso dei capitoli; poi si svilupperanno tali capitoli, con alcuni esempi condivisi all'interno del gruppo di lavoro AUMI, ma sempre restando entro i confini di una linea guida minima, come ricordato nella presentazione.

Precisiamo, per completezza, che le prime pagine del bilancio sociale sono dedicate ad illustrare le motivazioni e le finalità della redazione del documento e la metodologia di lavoro utilizzata (Lettera di presentazione e Nota metodologica).

Chi siamo, da dove veniamo, qual è il senso della nostra azione, a favore di chi operiamo

L'istituzione scolastica si presenta, descrivendo brevemente il suo profilo, il contesto territoriale, economico e sociale di riferimento, la sua missione, i soggetti a favore dei quali opera (stakeholder). Questo (in breve) il senso del capitolo di apertura denominato L'Identità dell'istituzione scolastica.

Chi opera nel mondo della scuola, ne segue i vari progetti e iniziative, ne conosce un po' la documentazione e la comunicazione che produce, percepisce subito quanto si diceva nella presentazione: si rielabora in parte materiale già noto, integrando quindi solo con un piccolo sforzo aggiuntivo.

Anche se potrebbe sembrare prematuro, un consiglio va dato, e vale per il bilancio sociale in generale, non solo per questa parte. Evitare di essere prolissi, enfatici, autocelebrativi, ma cercare la schematicità e la semplicità, accompagnando (per quanto possibile) la presentazione con figure, tabelle, grafici e simili. Un bilancio sociale lungo, con dettagli inutili, con pagine su pagine piatte anche nell'aspetto, è un invito alla non lettura. E' bene ricordarlo: si tratta di un documento volontario, e quindi sarebbe assai sconfortante sviluppare un'attività non obbligatoria per poi scoprire che nessuno vi presta la minima attenzione.

La strategia, gli obiettivi, le risorse

Quali sono gli obiettivi che emergono da un disegno strategico con cui si dà concreta attuazione alla mission, quali e quante sono le risorse di cui dispone una istituzione scolastica e come sono organizzate. Questo (in breve) il senso di un altro capitolo che si intitola Strategia e risorse.

Gli esiti delle azioni svolte, tenuto conto delle risorse a disposizione

Una istituzione scolastica con natura pubblica opera per offrire dei servizi ai soggetti con cui – direttamente o indirettamente – si rapporta, in altre parole ha lo scopo di creare utilità sociale mediante la sua azione. Per questo un bilancio sociale deve illustrare, in modo onesto e trasparente, gli esiti dell'attività svolta, tenuto conto delle risorse (umane, finanziarie, organizzative) a disposizione. Non può quindi mancare un capitolo che illustri quanto ricordato. Questa parte di regola viene denominata relazione sociale; siccome si occupa degli esiti dell'azione svolta, si intitola La relazione sociale: gli esiti.

In breve, tenuto conto del POF (piano dell'offerta formativa) e dei compiti istituzionali di una scuola (es., l'apprendimento) si tratta di descrivere qualitativamente e quantitativamente le attività svolte cercando di evidenziarne

l'efficacia (vale a dire il grado di conseguimento degli obiettivi) e l'efficienza (il buon uso delle risorse a disposizione).

Si ribadisce quanto già segnalato: molti dati relativi a questa parte sono già presenti nelle istituzioni scolastiche della rete AU.MI. Si tratta di avere la sensibilità e la motivazione per sfruttarli e strutturarli anche in vista del bilancio sociale; in altre parole, occorre saper trasformare i dati in informazioni.

Le prospettive e il miglioramento

Così come nella gestione della qualità si prevede il miglioramento continuo, così nel bilancio sociale si comunicano le aree in cui si intende migliorare e gli obiettivi futuri, tenuto conto dell'esperienza maturata, delle reazioni e delle attese dei vari interlocutori.

Questa parte è denominata Prospettive di miglioramento.

Il questionario per gli stakeholder

Al documento di bilancio sociale è allegato un questionario che si chiede al lettore di compilare e restituire: lo scopo è di raccogliere opinioni e suggerimenti utili per migliorare la comunicazione del documento ed il processo di rendicontazione dopo la divulgazione del bilancio sociale.

La tabella 1 schematizza i contenuti essenziali di un bilancio sociale di una istituzione scolastica.

Tabella 1 – Sintesi essenziale dei contenuti del bilancio sociale di una istituzione scolastica

Cosa si vuole descrivere	Titolo del capitolo
Perché abbiamo deciso di fare un bilancio sociale, qual è il nostro scopo.	Lettera di presentazione
Quali riferimenti metodologici utilizziamo. Qual è il gruppo di lavoro coinvolto	Nota metodologica
L'istituzione scolastica della rete AU.MI., la sua storia, il contesto in cui opera, i soggetti interessati alla sua azione	Capitolo 1 Identità, missione, interlocutori
Le strategie, gli obiettivi, l'assetto organizzativo, le risorse.	Capitolo 2 Strategia e risorse
Quali risultati sono stati raggiunti e come	Capitolo 3 La relazione sociale: gli esiti
Impegni futuri e miglioramento	Capitolo 4 Prospettive e miglioramento oppure Impegni per il futuro
Conoscere il giudizio degli stakeholder	Non è un vero e proprio capitolo Questionario

I CAPITOLI CHE COMPONGONO IL BILANCIO SOCIALE

LETTERA DI PRESENTAZIONE

La prima parte del documento di bilancio sociale è costituita dalla lettera di presentazione firmata da chi si trova ai vertici aziendali. Nel caso delle istituzioni scolastiche la lettera sarà firmata dal Dirigente Scolastico.

La lettera di presentazione deve contenere le motivazioni che hanno spinto ad avviare il processo di rendicontazione sociale e a redigere il documento di bilancio sociale, gli obiettivi e le finalità che si intendono raggiungere, evidenziando lo spirito che ha animato l'operato del gruppo di lavoro durante tutte le fasi del progetto.

Il contenuto della lettera di presentazione è, quindi, strettamente collegato a quanto emerso nella prima fase del processo di rendicontazione.

Oltre alla lettera firmata dal dirigente scolastico, sarebbe bene presentare anche lettere firmate da altri soggetti che hanno avallato ed incoraggiato l'attivazione del progetto, i quali potrebbero essere ad esempio il responsabile della rete AU.MI., il Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale, l'Assessore Regionale alla Fomazione…

NOTA METODOLOGICA

La lettera di presentazione è seguita dalla nota metodologica. La nota metodologica rappresenta le "istruzioni per l'uso", cioè per la lettura, del bilancio sociale.

Nella nota metodologica si richiamano gli standard a cui ci si è ispirati nella redazione del documento di bilancio sociale, quali ad esempio:

- la direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche e le allegate linee guida per le amministrazioni pubbliche,
- il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione elaborate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti – commissione per le aziende non profit,
- le linee guida del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS) per le università (2008),
- queste linee guida frutto del lavoro di un gruppo di studio del Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche in collaborazione con la rete AU.MI.

Inoltre nella nota metodologica viene presentato il gruppo di lavoro che all'interno dell'istituto scolastico si è occupato sia del processo di rendicontazione sociale sia della redazione del documento di bilancio sociale.

La nota metodologica, per agevolare la comprensione dei contenuti del bilancio sociale, può contenere anche un glossario indicante il significato della terminologia utilizzata nel documento. Per favorire la lettura del bilancio sociale,

la nota metodologica può presentare l'articolazione dei capitoli che compongono il documento.

Capitolo 1. L'IDENTITÀ

Nella prima parte del bilancio sociale la scuola presenta i suoi elementi caratterizzanti e distintivi. È importante, nella scrittura, tenere in considerazione i potenziali lettori e avere ben presente, anche se la esplicitazione avverrà in seguito, quali sono gli interlocutori (stakeholder) ed i destinatari cui ci si rivolge. La raccomandazione è che il bilancio sociale non sia solo un ulteriore documento ad uso dei soggetti interni o dei referenti istituzionali come ad esempio la Direzione Regionale o il Ministero ma diventi l'occasione per una sincera riflessione anche autocritica, non autoreferenziale, per un confronto con i tanti protagonisti del mondo della scuola.

L'identità di una istituzione scolastica si può considerare il modo in cui essa si definisce e permette agli altri soggetti di individuarla, di conoscerla e di riconoscerla. Allo stesso tempo, attraverso il processo descrittivo di sé, l'organizzazione esplicita le finalità, i valori di riferimento, le strategie, le relazioni interne ed esterne nelle quali chi legge può riconoscersi o non e decidere di avviare una relazione (di identità o alterità).

L'identità si può definire attraverso i seguenti elementi:

la missione ed i valori,

la storia,

la governance allargata (assetto istituzionale e organizzativo, la rete delle relazioni),

gli stakeholder.

1.1. La Missione ed i valori

La missione è la ragion d'essere della scuola. E' lo scopo che giustifica l'esistenza di un'organizzazione.

Nel parlare della missione, la scuola, tenendo conto del contesto esterno e delle risorse e competenze interne, esplicita le finalità istituzionali, i valori che sono alla base delle proprie scelte fondamentali e delle relazioni con i portatori di interesse (stakeholder).

Una chiara definizione della missione è il presupposto per la formulazione di adeguate strategie[3]. Queste ultime descrivono in che modo l'istituto intende creare un valore sostenibile per i propri stakeholder.

La missione non dovrebbe quindi essere confusa con gli obiettivi o con le strategie. Tra di essi esistono però forti legami: la missione ispira le scelte strategiche ed il loro cambiamento.

Le finalità istituzionali di cui si diceva si individuano nel rispetto delle leggi istitutive e, unitamente ai valori, sono già ampiamente descritti nel Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF) e desumibili dalla mappa di qualità.

In questa parte è opportuno compiere uno sforzo di selezione e di rivisitazione critica di quanto scritto nel Piano Triennale dell'Offerta Formativa alla luce dell'esperienza maturata e dalle relazioni stabilite con il contesto socio-economico di riferimento.

---

[3] Sul concetto di strategia si rinvia tra gli altri a: KAPLAN R.S., NORTON D.P,, Mappe Strategiche, (Prefazione di A. Bubbio), ISEDI, Torino, 2005, pagg. 42-69.

1.2. La storia

In questa parte si riporta una breve descrizione della storia della scuola per far comprendere al lettore come nasce, con quale vocazione e poi come evolve nel tempo fino ad arrivare al profilo attuale. Il contenuto di questo paragrafo è costituito dalla descrizione degli indirizzi (ad esempio: liceo classico e liceo delle scienze umane) e/o degli ordini (scuola dell'infanzia, scuola primaria, scuola secondaria di primo grado) che compongono l'unica realtà con indicazione di plessi, localizzazioni, numero di iscritti….

Alcune informazioni possono essere tratte dalla documentazione o dalle riflessioni che sono alla base di alcuni indicatori della mappa di qualità, ad esempio per quanto concerne l'articolazione dell'offerta formativa.

1.3. La governance e il contesto di riferimento

In questa parte del bilancio sociale viene presentata la struttura organizzativa e definito l'ambiente di riferimento evidenziando le relazioni con il territorio nelle sue diverse forme (cfr 3.7 RAV).

1.3.a Assetto istituzionale e organizzativo

Nella scuola l'organizzazione "appare (..) la traduzione e la messa in atto coerente del progetto pedagogico dichiarato dalla scuola"[4]. Il singolo Istituto presenta qui la propria struttura, elencando gli organi di indirizzo politico e di controllo, di amministrazione, di gestione anche tecnico-didattica (Consiglio di Istituto, Dirigente Scolastico, Direttore dei servizi generali e amministrativi, Docenti-Collegio dei docenti…) e le relative funzioni, indicando le persone che svolgono i ruoli elencati e le relazioni che si stabiliscono tra gli stessi.

In questa parte ogni scuola presenta la propria risposta di tipo organizzativo. Si tratta quindi di descrivere le funzioni dell'istituzione scolastica e di segnalare come compiti e responsabilità si ripartiscano fra i soggetti che vi operano.

Di regola si fornisce un organigramma.

1.3.b Il contesto

In questa parte può essere brevemente descritto l'ambiente socio-economico di riferimento e riportate le provenienze degli alunni per paese-città. La descrizione del territorio, delle attività principalmente svolte e dei settori economici maggiormente rappresentati, nonché di politiche e di iniziative in atto per la collettività, consente di comprendere il contesto dal quale provengono gli studenti ma anche di delineare le prospettive di crescita e di inserimento futuro degli stessi nella società. Altrettanto significativa ed utile è la descrizione delle relazioni tra la scuola ed altri soggetti presenti sul territorio, tra i quali enti locali, aziende profit e non profit, associazioni, ecc….

---

[4] INFANTINO A., «La scuola come organizzazione: uno sguardo pedagogico-organizzativo», Sviluppo & Organizzazione, n. 198, Luglio/Agosto 2003, pag. 60.

In questa parte è opportuno richiamare anche un progetto di rete come AU.MI.RE. che coinvolge molte scuole della regione, conferendo a ciascuna scuola partecipante un particolare contesto di riferimento e contribuendo al successo delle stesse.

Un riferimento utile alla compilazione di questa parte del documento di bilancio sociale è fornito dalla mappa di qualità AU.MI.RE./SNV MARCHE che comprende Indicatori della rete ed Indicatori del RAV.

1.4. Gli interlocutori (gli stakeholder)

Gli stakeholder sono i soggetti che hanno un interesse nei confronti di una organizzazione e che con il loro comportamento possono influenzarne l'attività[6]. Sono cioè soggetti attivi che partecipano, concorrono alla creazione di valore, di utilità da parte dell'organizzazione e non soggetti passivi che semplicemente subiscono le conseguenze della sua attività.

In questa parte è necessario riportare innanzitutto un elenco di stakeholder per la singola scuola, ossia presentare la mappa degli stakeholder

---

[5] HINNA L., Il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, pag. 6.

[6] Freeman definisce gli stakeholder come "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives". FREEMAN R.E., Strategic Management: a stakeholder approach, PITMAN, Boston, 1984.

individuata nella seconda fase del processo di rendicontazione sociale.

La mappa può essere anche molto ampia includendo portatori di interessi generali come: la collettività, il mondo dei giovani, gli ambientalisti…, accanto a portatori di interessi specifici (alunni e loro famiglie) e in ogni caso l'elenco è suscettibile di modificazioni nel tempo.

In questa parte si elencano e si descrivono gli stakeholder specificando le attese che essi hanno nei confronti della scuola. Le attese possono essere indicate solo dopo aver organizzato momenti di confronto con gli stessi. Il confronto con gli stakeholder è quello previsto dalla terza fase del processo di rendicontazione, la quale prevede l'instaurazione di un relazione comunicativa (dialogo – ascolto) con gli stakeholder, ossia il coinvolgimento di quest'ultimi. Prima di attivare il processo di dialogo – ascolto con gli stakeholder è necessario scegliere se coinvolgere tutti gli stakeholder, oppure solo gli stakeholder principali. Stante la difficoltà pratica di instaurare un dialogo con soggetti molto "lontani" dalla scuola noi consigliamo di coinvolgere in prima battuta solo gli stakeholder principali. Tra gli stakeholder si devono quindi individuare quelli che, al momento, vengono ritenuti prioritari per il perseguimento della mission della scuola e ai quali si rivolgerà quindi principalmente la sua azione. Inoltre, affinché il processo di dialogo – ascolto degli stakeholder dia risultati proficui, è fondamentale individuare le modalità di coinvolgimento (ossia gli strumenti ed i canali di comunicazione) più adeguate alle categorie di stakeholder prescelte. Di seguito si presenta un esempio di elenco di stakeholder con i relativi strumenti di coinvolgimento:

Stakeholder	Strumenti di coinvolgimento
STUDENTI: sono beneficiari diretti delle attività di formazione e apprendimento della scuola	Questionario, focus group, assemblee, social network
STUDENTI POTENZIALI: sono coloro che potenzialmente si iscriveranno alla scuola in futuro	Questionario (open day e visite alla scuola)
FAMIGLIE: sono unitamente agli studenti i beneficiari diretti dei servizi forniti dalla scuola	Questionario, focus group, assemblee, social network, sito web della scuola (ad esempio forum on-line)
FAMIGLIE POTENZIALI: sono le famiglie di coloro che potenzialmente si iscriveranno alla scuola in futuro	Questionario (open day e presentazioni della scuola)
RISORSE PERSONALI o PERSONALE DI ISTITUTO (dirigente scolastico, docenti, direttore servizi generali amministrativi, personale ATA): sono le persone che svolgono direttamente o indirettamente l'attività di formazione	Questionario, incontri istituzionali, riunioni tematiche
AMMINISTRAZIONE SCOLASTICA (Ministero, Ufficio scolastico regionale, Provveditorato)	Interviste one-to-one con i referenti
ALTRE ISTITUZIONI SCOLASTICHE, anche organizzate in rete	Interviste one-to-one con i referenti, forum on-line, seminari, tavoli di lavoro su tematiche specifiche
ENTI LOCALI TERRITORIALI (Comune, Provincia, Regione)	Interviste one-to-one con i referenti, tavoli di lavoro su tematiche specifiche
ALTRI ENTI PUBBLICI (Università, Comunità europea, INVALSI,…)	Interviste one-to-one con i referenti
FORNITORI DI BENI E SERVIZI	Interviste one-to-one con i referenti, questionari
AZIENDE E ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEL MONDO DEL LAVORO	Interviste one-to-one con i referenti, questionari
TERZO SETTORE E ORGANIZZAZIONI NO PROFIT	Interviste one-to-one con i referenti, questionari

Il processo di coinvolgimento degli stakeholder mira ad ottenere informazioni da essi circa le loro aspettative ed il loro grado di soddisfazione su quanto è stato fatto, ossia mira ad ottenere informazioni utili per poter attivare le

dovute azioni di miglioramento ed incrementare la qualità dei servizi offerti dalla scuola.

Grazie a questo processo di coinvolgimento, gli stakeholder ricoprono un ruolo da "attori protagonisti" della vita dell'organizzazione, anziché di semplici "spettatori".

E' bene precisare che il processo di dialogo – ascolto con gli stakeholder è un processo che andrà affinato e migliorato nel tempo, "passo dopo passo", e quindi soprattutto nello stadio sperimentale della rendicontazione sociale potrebbe presentare lacune e ampi margini di miglioramento.

Capitolo 2. STRATEGIA e RISORSE

2.1. Strategia e obiettivi

Coerentemente alla mission, l'istituzione scolastica è stata chiamata ad identificare le strategie, gli obiettivi, le attività, gli stakeholder e gli indicatori di misurazione della performance. Ciò è fatto attraverso la costruzione di una mappa strategica, ossia la rappresentazione delle variabili attraverso le quali viene appresa, comunicata e condivisa la strategia.[7]

La mappa strategica, nel processo di elaborazione del bilancio sociale, permette infatti di definire le aree di rendicontazione (che coincidono con gli ambiti di intervento) quali aggregazioni di obiettivi strategici.

Il primo passo per la costruzione della mappa strategica è l'identificazione degli obiettivi strategici aggregati in aree di rendicontazione. Riportiamo di seguito le aree di rendicontazione ed i correlati obiettivi strategici individuati nell'ambito del gruppo di lavoro AUMI-Dipartimento di Management (Università Politecnica delle Marche).

[7] "La caratteristica fondamentale delle mappe strategiche è quella di rendere visibile la direzione che l'azienda intende perseguire". Si veda al riguardo: RICCABONI A., BUSCO C., BACCI A., DEL MEDICO G., (a cura di), La Balanced Scorecard per l'attuazione della strategia nelle Pubbliche Amministrazioni, KNOWITA', Arezzo, 2008, pag. 27.

Aree di rendicontazione	Obiettivi strategici
Apprendimento	- Promuovere conoscenze e competenze specifiche - Favorire lo sviluppo della persona e la capacità di scelta - Stimolare la partecipazione sociale - Migliorare e innovare i processi formativi
Integrazione – interazione con la comunità territoriale	- Sviluppare la progettazione integrata con il territorio e le famiglie - Promuovere il lavoro in rete con altre scuole.
Organizzazione e gestione	- Promuovere una leadership diffusa - Valorizzare le professionalità interne - Promuovere l'immagine della scuola - Ottimizzare l'organizzazione scolastica (spazi, tempi, strutture, servizi)

Per ciascuno degli obiettivi della mappa strategica occorre indicare gli stakeholder, le azioni (attività/progetti nella scuola) da porre in essere per realizzarli e predisporre uno o più indicatori di performance che, andando a monitorare le singole attività e/o progetti, permettano di capire se e in quale misura i risultati raggiunti sono il frutto di precise scelte gestionali.

La mappa strategica è un importante strumento direzionale in grado di supportare il management nel processo di scelta delle azioni da intraprendere e per questo dovrebbe rappresentare l'intera attività della scuola ed essere continuamente aggiornata e monitorata. Ai fini invece del bilancio sociale è opportuno operare una selezione di obiettivi e attività, nell'ambito di ciascuna area di rendicontazione, per agevolare la lettura del documento concentrando l'attenzione su aspetti peculiari dell'istituzione scolastica che si rendiconta.

Per un approfondimento su attività, progetti e indicatori si rinvia al capitolo 3. Per una visione completa della mappa strategica si rinvia alla proposta contenuta nel dettaglio in appendice.

In questo primo paragrafo si inserisce uno stralcio della mappa strategica in cui si presentano le aree di rendicontazione e, per ciascuna di esse, gli obiettivi

che saranno oggetto di rendicontazione nel capitolo terzo. Si consiglia di inserire una tabella riassuntiva con un breve commento che introduca alla lettura della mappa strategica evidenziando il collegamento sia con il capitolo terzo che con i successivi paragrafi del capitolo secondo.

In questo capitolo del bilancio sociale infatti la scuola, nel definire la propria strategia, tiene conto delle risorse umane, finanziarie e di struttura di cui dispone e che presenta ai destinatari del documento.

2.2. Le risorse

In questa parte viene dato conto delle risorse impiegate/utilizzate:

- personale;
- strutture per lo svolgimento dell'attività;
- risorse finanziarie.

Questo capitolo viene elaborato nella fase settima del processo di rendicontazione sociale.

2.2.a. Il personale

Il personale è considerato sia come stakeholder che ha delle attese nei confronti della scuola che come risorsa che consente alla scuola di conseguire i propri obiettivi in condizioni di efficacia e di efficienza.

In questa parte si possono inserire delle statistiche utili per delineare il profilo del personale della scuola. La prima informazione riguarda la consistenza numerica e la distribuzione del personale per funzioni (docenti, personale amministrativo, tecnico, collaboratori scolastici…), quindi la distribuzione per plessi o per indirizzi di studio, la distribuzione del personale per fasce d'età e

altro. I movimenti del personale che permettono di cogliere la continuità, la stabilità ed implicitamente l'attrattività della scuola nei confronti del personale, sono contemporaneamente indicatori di qualità per la scuola e indicatori predittivi di risultato. Si possono inserire in questa parte tutte le informazioni ritenute utili per fornire al lettore il profilo caratteristico della scuola per quanto attiene al personale che in essa opera.

Riferimenti alla mappa di qualità: R3 (risorse professionali).

Primo ciclo

R3	RISORSE PROFESSIONALI Rileva il livello di stabilità e professionalità dei docenti che operano nell'Istituto scolastico	R3.1 % docenti di ruolo sul totale docenti R3.2 N. medio di anni di permanenza dei docenti nell'Istituto scolastico R3.4a % docenti in possesso di titolo universitario, almeno triennale(docenti scuola dell'infanzia e scuola Primaria) R3.4b % docenti che, in aggiunta al titolo richiesto per la propria classe di concorso,hanno svolto corsi di laurea/perfezionamento/specializzazione di livello universitario valutabili in ambito scolastico (docenti scuola secondaria di 1° grado) R3.6 % studenti per ogni ATA

Secondo ciclo

R3	RISORSE PROFESSIONALI Rileva il livello di stabilità e professionalità dei docenti che operano nell'Istituto scolastico	R3.1 % docenti di ruolo sul totale docenti R3.2 N. medio di anni di permanenza dei docenti nell'Istituto scolastico R3.4 % docenti che, in aggiunta al titolo richiesto per la propria classe di concorso,hanno svolto corsi di laurea/perfezionamento/specializzazione di livello universitario valutabili in ambito scolastico. R3.6 % studenti per ogni ATA

2.2.b Le strutture per lo svolgimento dell'attività

Le strutture descritte sono i plessi nei quali si svolgono le attività con indicazione di: spazi per il gioco, per le attività di laboratorio, per la mensa, per lo sport, ecc. Vengono descritti in questa parte anche le risorse informatiche (cablaggio della scuola, sito web, piattaforme e-lerning..) e quelle che riguardano la sicurezza (primo soccorso, antincendio..).

Riferimenti alla mappa di qualità: R1, R2.

Primo ciclo

R1	FUNZIONALITA' SPAZI AL PROGETTO EDUCATIVO Rileva il livello di congruenza delle risorse materiali dell'Istituto con le esigenze ed i bisogni connessi alla realizzazione della propria offerta formativa	R1.1 Rapporto tra numero di postazioni informatiche e numero allievi (scuola dell'Infanzia NO) R1.2 Rapporto tra N. libri (su supporto cartaceo e/o informatico) della Biblioteca e N. allievi R1.3 Rapporto tra N. spazi attrezzati, all'interno e all'esterno dell'Istituto, per attività didattiche e N. aule
R2	DISPONIBILITA' SERVIZI ACCESSORI Rileva la misura in cui i servizi accessori al servizio scolastico soddisfano le esigenze degli studenti e delle loro famiglie	R2.1 N. dei servizi accessori offerti dalla Scuola R2.2 Numero medio ore settimanali di apertura della scuola a disposizione degli alunni e/o dei genitori

Secondo ciclo

R1	FUNZIONALITA' SPAZI AL PROGETTO EDUCATIVO Rileva il livello di congruenza delle risorse materiali dell'Istituto con le esigenze ed i bisogni connessi alla realizzazione della propria offerta formativa	R1.1 Rapporto tra numero di postazioni informatiche e numero allievi R1.2 Rapporto tra N. libri (su supporto cartaceo e/o informatico) della Biblioteca e N. allievi R1.3 Rapporto tra N. spazi attrezzati, interni ed esterni all'edificio scolastico, per attività didattiche e N. aule

R2	DISPONIBILITA' SERVIZI ACCESSORI Rileva la misura in cui i servizi accessori al servizio scolastico (soddisfano le esigenze degli studenti e delle loro famiglie	R2.1 N. dei servizi accessori offerti dalla Scuola R2.2 Numero medio ore settimanali di apertura della scuola a disposizione degli alunni e/o dei genitori

2.2.c Le risorse finanziarie

Per le risorse finanziarie si pongono due questioni:

a) quali rappresentare,

b) a quale fonte di dati fare riferimento.

Le risorse finanziarie complessive o solo quelle direttamente gestite?

Vi sono risorse finanziarie che interessano un'istituzione scolastica ma non compaiono nel suo bilancio: gli esempi più emblematici riguardano il costo del personale e le spese collegate agli edifici scolastici. Altre risorse finanziarie, invece, sono gestite, contabilizzate e rendicontate dalla scuola stessa, per esempio quelle relative al funzionamento amministrativo, ai progetti e via dicendo.

Dall'analisi dei bilanci sociali redatti dalla prassi delle istituzioni scolastiche è emerso che le prime vengono trascurate concentrandosi sulle seconde. Eppure il peso delle risorse impiegate per il funzionamento di una scuola ma dalla stessa non gestite e contabilizzate è di gran lunga superiore a ciò che cade direttamente sotto il suo controllo.

A nostro avviso, un bilancio sociale ispirato al principio di trasparente rendicontazione (di accountability, per usare un termine tecnico) dovrebbe considerare entrambe le classi di risorse: le prime potrebbero essere stimate mediante dei parametri standard, per esempio, il costo medio di un docente per il numero dei docenti, o altro che rappresenti il miglior procedimento empirico

praticabile per una scuola; per le seconde si fa riferimento ai documenti contabili della scuola.

In conclusione, salvo che in circostanze veramente eccezionali, la rendicontazione sociale dovrebbe catturare tutto, anche se non transita direttamente nel bilancio della scuola ma rappresenta delle risorse che la stessa utilizza.

A quale fonte di dati fare riferimento per le risorse finanziarie?

Riguardo al secondo interrogativo, emerge una questione problematica già nota ma non risolta: la discrasia che esiste tra anno finanziario o anno solare che è l'arco temporale di riferimento contabile e quindi di disponibilità di dati di bilancio (1/1-31/12) e anno scolastico che è l'arco temporale di svolgimento delle attività programmate (1/9-31/8). Il problema è particolarmente avvertito per le risorse finanziarie direttamente gestite dalla scuola ed interessa il bilancio sociale che è preferibile costruire per anno scolastico.

Come comportarsi? Suggeriamo due alternative:

- la prima (preferibile) è di attribuire le risorse finanziarie per anno scolastico, ma richiede di rielaborare maggiormente i dati della contabilità finanziaria[8];

---

[8] Sarebbe opportuno rielaborare i dati di bilancio, come alcune esperienze dimostrano, per ricondurli all'anno scolastico, nel quale si esprimono le scelte progettuali dell'istituto, considerando entrate e spese nel momento della loro "nascita" - cioè nelle fasi, rispettivamente, dell'accertamento e dell'impegno - perché più direttamente correlabili all'a.s. e cioè ai fattori causali che ne sono all'origine. Da un punto di vista operativo la questione può essere affrontata riprendendo dal sistema contabile solo accertamenti ed impegni che si riferiscono all'anno scolastico ma in alcuni casi, per semplicità, viene affrontata riprendendo i 4/12 delle entrate e delle spese di un bilancio e gli 8/12 del bilancio dell'anno dopo.

Ciascuna delle soluzioni indicate comporta comunque un rischio di approssimazione dei dati. Si consideri inoltre:

- una prassi diffusa, sebbene contrastata anche da recenti disposizioni in materia di contabilità e bilancio, di procedere ad accertamenti ma soprattutto impegni quando sussistono maggiori certezze in merito alla reale disponibilità delle risorse (cfr. IRRE Marche, Rapporto di ricerca

- la seconda è di far riferimento all'anno finanziario.

Questa seconda opzione ha il vantaggio di mantenere il riferimento ai dati ufficiali di bilancio, senza rielaborazioni e manipolazioni ma comporta la necessità di accettare il disallineamento temporale di cui sopra.

Utilizzare per la rendicontazione delle risorse finanziarie i dati ufficiali di bilancio agevola la nostra ricerca di valori ma pone questioni altrettanto importanti: quando saremo in grado di disporre delle informazioni di bilancio? Questi tempi sono compatibili con la redazione del bilancio sociale?

A tale proposito, tenuto conto che i dati del bilancio consuntivo sono disponibili quasi al termine dell'anno scolastico successivo a quello di riferimento (l'approvazione deve avvenire, in assenza di proroghe, entro il 30 aprile), suggeriamo di utilizzare uno strumento contabile più tempestivo, seppure non propriamente equivalente, come ad esempio il modello H-bis (Attuazione del Programma Annuale) riferito al 31/12.

L'utilizzo di un documento contabile alternativo, in uso in tutte le scuole, rappresenta una accettabile proxy dei dati del Bilancio Consuntivo ed ha il vantaggio di essere disponibile già nei primi giorni del mese di gennaio e quindi in tempi compatibili con quelli di elaborazione del bilancio sociale.[9]

"Monitoraggio Scuola Marche", Ancona, 2006 e VENTURA B. M., a cura di, Monitoraggio della scuola. Idee e strumenti dall'esperienza marchigiana, Franco Angeli, Milano, 2007);

- la possibilità che si verifichino delle disomogeneità nei contenuti di alcuni aggregati del bilancio (programma annuale e conto consuntivo) tra le diverse scuole che si verrebbero ad aggiungere alle probabili disomogeneità nel processo di riallineamento dei dati (anno solare-anno scolastico);

- la possibilità quindi che, nonostante la rielaborazione dei dati di bilancio volta ad isolare entrate e spese temporalmente riferiti all'anno scolastico, restino comunque margini di errore in merito alla loro reale e diretta correlazione alle attività poste in essere nell'anno scolastico.

[9] Il problema che ci troviamo ad affrontare è: preferiamo un' informazione accurata ma disponibile in ritardo rispetto alla nostra necessità di rendicontare l'attività della scuola? Accuratezza e tempestività delle informazioni sono due caratteri rilevanti di un sistema informativo. Tra i due è preferibile scegliere di avere un'informazione che sia una buona approssimazione del reale ma in tempi che consentano di scegliere, intervenire, gestire piuttosto

La finalità di carattere generale che ci poniamo con questo paragrafo è chiarire la provenienza delle risorse finanziarie disponibili per la scuola e il modo in cui sono state utilizzate. Considerati i vincoli di destinazione che tuttora condizionano l'uso delle risorse finanziarie nelle scuole autonome, l'aspetto che più di altri esprime la caratterizzazione del singolo istituto scolastico è rappresentato dalla spesa per progetti alla quale dedichiamo un particolare spazio nel bilancio sociale.

Esempi di prospetti e indicatori

In questa parte, si evidenziano le risorse finanziarie sulle quali la scuola può complessivamente contare per lo svolgimento delle attività e dei progetti programmati per poi approfondire le spese per i progetti posti in essere nell'anno scolastico. Per quanto riguarda i progetti, si possono presentare tutti quelli realizzati nell'anno scolastico, eventualmente sommando i più piccoli (in termini di spesa) in una voce residuale (ad esempio: Altri Progetti).

In questa parte del bilancio sociale si tratta di inserire quindi un riepilogo sintetico delle risorse finanziarie della scuola. La struttura può essere la seguente:

- composizione delle principali voci di entrata: valore assoluto e percentuale delle voci di entrata rispetto al totale;
- composizione delle principali voci di spesa: valore assoluto e percentuale delle voci di spesa rispetto al totale;
- analisi delle spese per progetto;

---

che avere un'informazione certa ma ormai inutilizzabile. La tempestività riguarda i tempi entro i quali le informazioni devono essere fornite per essere efficacemente utilizzate e la definizione del tempo utile dipende dalla natura delle informazioni, dai soggetti destinatari e dal livello decisionale interessato. L'accuratezza dei dati riguarda la corrispondenza che c'è tra l'informazione relativa ad un fenomeno ed il fenomeno reale osservato. Il valore dell'accuratezza, cioè il grado di approssimazione del dato che si ritiene accettabile, deve essere valutato caso per caso. Sui caratteri di tempestività e di accuratezza dei sistemi di reporting si rinvia, per tutti, a: MARASCA S., MARCHI L, RICCABONI A. (a cura di), Controllo di gestione, Metodologie e strumenti, KNOWITA', Arezzo, 2009.

Composizione delle Entrate

Provenienza delle entrate	Valore assoluto	Valore %
Avanzo di amministrazione Dallo Stato Dalla Regione Da Enti Locali o altre istituzioni pubbliche Da Privati Altro		
Totale		100%

Composizione delle Spese

Destinazione delle risorse	Valore assoluto	Valore %
Funzionamento amministrativo generale Funzionamento didattico generale Spese di personale Spese d'investimento Manutenzione edifici Progetti		
Totale		100%

Ulteriori considerazioni si rendono tuttavia necessarie per le novità contenute nella legge 191/2009 (legge finanziaria per il 2010) che introduce il cd. "cedolino unico" e le conseguenti modifiche apportate al Programma Annuale a partire dall'anno 2011 con circolari del Miur che di fatto "sottraggono" ai documenti di bilancio significative voci ed importi di entrata e di spesa. Tale situazione non è ancora definitiva poiché si è in attesa di una promessa ed auspicata revisione dei documenti ufficiali di bilancio; in questa fase transitoria, consigliamo alle scuole di inserire nel bilancio sociale un ulteriore prospetto, strutturato come i due precedenti di composizione delle entrate e delle spese, nel quale riepilogare le entrate assegnate alle scuole e non iscritte in bilancio (MOF - Miglioramento dell'Offerta Formativa) da destinare poi attraverso la Contrattazione di Istituto (indicando il peso di ogni scelta di destinazione come ad esempio: FIS, FS, ore eccedenti, ecc..). Le fonti documentali saranno in questo caso: le comunicazioni del Miur circa le risorse assegnate e la Contrattazione di Istituto per quanto riguarda la destinazione delle stesse (distinguendo, coerentemente con quanto riportato nelle schede riferite al bilancio, gli importi programmati e quelli a consuntivo).

Analisi delle spese per progetti

La scheda proposta riporta un elenco dei progetti con la distribuzione analitica della voce di spesa relativa. Ciò permette di cogliere il rilievo dato ad alcuni progetti sui quali la scuola si è particolarmente impegnata e che permettono di qualificarla nonché di fornire informazioni ulteriori su alcuni dettagli ritenuti interessanti o qualificanti.

I dati dovranno essere reperiti sia da documenti di bilancio (Modello H-bis al 31/12) che da schede/documenti di contabilità analitica riferite ai singoli progetti[10]. Tra le fonti di finanziamento del progetto, si dovranno distinguere: le entrate da Stato in bilancio, le entrate da Stato non in bilancio (cedolino unico), le entrate da altri soggetti finanziatori in bilancio. Poiché le fonti documentali di riferimento non sono costituite solo dal bilancio (modello H-bis) ma anche dalla contrattazione di istituto, suggeriamo di denominare la colonna in cui si inseriscono i valori di uscita "SPESA COMPLESSIVA di PROGETTO" intendendo con ciò far riferimento alla programmazione definitiva di spesa che emerge dal modello H-bis unitamente alla contrattazione di istituto (Mod. H-bis + cedolino unico). Il grado di attuazione del progetto rappresenta il rapporto percentuale tra: USCITA di DENARO (da bilancio e da cedolino unico) e SPESA COMPLESSIVA così come indicata sopra. In questa tabella proponiamo di inserire, nell'ultima colonna, anche un indicatore di efficienza che risulta più significativo in questo contesto cioè l'incidenza della spesa per il singolo progetto rispetto alla spesa complessiva per progetti che mette in evidenza in modo immediato i progetti ai quali la scuola ha dedicato maggiori risorse e che costituiscono pertanto delle priorità di intervento[11].

[10] Tale prassi si rende necessaria in questa fase, ritenuta per ora transitoria, di modifica del bilancio delle scuole di cui si è detto sopra nel trattare la composizione delle entrate e delle spese.

[11] L'indicatore può essere calcolato solo se nella tabella sono indicati tutti i progetti della scuola – eventualmente con la voce riassuntiva "Altri Progetti" – e quindi il totale della colonna "Spesa complessiva di progetto" esprime il totale della spesa per progetti. L'indicatore va calcolato rapportando il valore della riga A di spesa complessiva per il progetto con il totale della colonna Spesa complessiva di progetto".

Ad esempio:

Progetti	Fonte di finanziamento		Spesa complessiva di progetto	personale	Grado di	progetto / Spesa
A	da STATO in bilancio	(importo 1)	(importo 1+2+3)			
	da Stato non in bilancio (cedolino unico)	(importo 2)				
	da Altri soggetti finanziatori in bilancio	(importo 3)				
B						
…..						
Totale						

Per completezza indichiamo anche gli indicatori di efficienza di progetto che saranno poi utilizzati nel capitolo terzo, laddove la scuola rendiconta le attività svolte per conseguire gli obiettivi programmati. Per ciascun progetto specifico presentato, gli indicatori di efficienza da calcolare e commentare che proponiamo, sono[13]:

1. spesa media per partecipante;
2. spesa personale impegnato nel progetto/n. partecipanti;
3. spesa complessiva del singolo progetto/spesa complessiva per tutti i progetti;
4. finanziamenti diversi da Stato/Spesa complessiva del singolo progetto.

[12] Le spese per il personale sono parte della spesa complessiva di progetto

[13] Gli indicatori di efficienza di progetto, che saranno oggetto di commento nel capitolo terzo, vengono presentati in questa parte delle linee guida perché i dati necessari al loro calcolo vengono prelevati dalle stesse fonti documentali discusse in questo capitolo.

Capitolo 3. LA RELAZIONE SOCIALE: GLI ESITI

3.1. Premessa

In questa parte del bilancio sociale la scuola esprime, attraverso indicatori che consentano una chiara misurazione della perfomance, i risultati raggiunti in ciascuna delle aree di rendicontazione individuate. In concreto, si passa dagli obiettivi ai risultati (esiti) ottenuti, rappresentando adeguatamente le attività poste in essere dalla scuola in attuazione della mission istituzionale (esplicitata nel capitolo 1) e presentando adeguati indicatori tra quelli utilizzati per misurare la performance (indicatori di efficacia, di efficienza, di qualità). Gli stakeholder della scuola, devono poter riscontrare con una lettura agevole i risultati conseguiti in particolare in alcune aree di interesse specifico.

Per utilizzare un linguaggio comune e associare termini e concetti in modo condiviso si riprendono brevemente i significati di: performance, indicatori di efficacia, indicatori di efficienza, indicatori di qualità.[14]

Per perfomance si intende la capacità di una organizzazione di conseguire un risultato, coerente con le finalità istituzionali, alle migliori condizioni. Quando si parla di perfomance si può pensare quindi a prestazione o risultato.

La performance si misura attraverso indicatori di efficacia e di efficienza. Per efficacia si intende il grado di raggiungimento degli obiettivi, cioè dei risultati programmati. In particolare in ambito pubblico, dove il risultato non è misurabile con un indicatore di sintesi come il profitto, costruire un indicatore e dare un valore all'efficacia non è semplice; ancora più complessa è tale misurazione nella scuola in quanto i risultati si esprimono anche in orizzonti temporali lontani

[14] Per approfondimenti si rinvia a: Amigoni F, Miolo Vitali P., Misure multiple di performance, Egea, Milano, 2003 e Silvi R., La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale, Giappichelli, Torino, 1995.

rispetto alle attività svolte e dipendono da cause diverse – si pensi alle attitudini dello studente, alle condizioni familiari, al contesto socio-economico… - che rendono complesso stabilire un nesso causale diretto tra azione svolta dalla scuole e risultato ottenuto.

La misurazione del risultato è sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo; in quest'ultimo caso si ricorre allo strumento del questionario. Per completare o favorire la misurazione dell'efficacia, si ricorre, in ambito pubblico, anche a misure di inefficacia (numero reclami, numero trasferimenti ad altra scuola…) e di qualità – ad esempio: dotazioni strutturali, investimenti, ecc.. - che possono essere considerati indicatori predittivi di efficacia.

Per efficienza si intende il modo in cui l'obiettivo perseguito viene raggiunto e cioè con quale impiego di risorse rispetto al risultato stesso. Gli indicatori di efficienza comportano quindi il confronto tra input (risorse impiegate) e output che identifichiamo, nel caso specifico delle istituzioni scolastiche, con l'attività svolta[15] e non con il risultato di un processo produttivo. Spesso gli indicatori di efficienza, in ambito pubblico, sono indicatori di costo medio (ad esempio: costo medio del progetto A per partecipante..).

Gli indicatori di qualità sono dati e informazioni riferiti alla scuola, come ad esempio il numero delle ore di formazione del personale o il numero di computer utilizzati, che si assumono come indicatori predittivi di efficacia.

Operativamente, si propone di suddividere il capitolo in relazione alle aree di rendicontazione che rappresentano gli ambiti di intervento individuati e descritti sinteticamente nel capitolo 2 (cfr. Tabella Capitolo 2 paragrafo 1).

---

[15] Seguiamo l'impostazione di Sostero per le aziende pubbliche. Per approfondimenti si rinvia a: SOSTERO U., L'Economicità delle aziende, Giuffrè, Milano, 2003.

3.2. La rendicontazione delle attività

Si affronta ora la parte di rendicontazione delle attività svolte connesse con gli obiettivi strategici (scelte fondamentali). Come si avrà modo di vedere negli esempi che seguono, ogni attività può interessare una pluralità di portatori d'interesse, senza rivolgersi in modo esclusivo ad uno di essi. Non è agevole descrivere gli esiti nella prospettiva del singolo stakeholder; tuttavia, per offrire una visione delle iniziative a favore delle varie categorie di soggetti, si può pensare anche alla elaborazione di un prospetto di sintesi che colleghi ogni classe di portatori di interessi agli obiettivi e alle attività svolte.

Per ogni area di rendicontazione, gli obiettivi strategici e le attività scelte dipendono dalle specificità di ciascuna istituzione scolastica e dalle sue scelte.

Le attività principali svolte dalla scuola, vengono rendicontate rispetto alle seguenti aree di rendicontazione condivise nel gruppo di lavoro AUMI-Dipartimento di Managemento (UPM):

I.I. Apprendimento;
I.II Integrazione – Interazione con la comunità territoriale;
I.III Organizzazione e gestione.

Per ciascuna area andrebbero indicati:

Gli obiettivi perseguiti .

- Sono la descrizione dei risultati che la scuola decide di raggiungere con riferimento ad una specifica area di intervento.

Portatori d'interesse

- Sono gli stakeholder più direttamente interessati.

Le azioni effettivamente intraprese

- (attività, progetti, servizi, interventi realizzati con l'indicazione dei tempi e dello stato di avanzamento se pluriennali)

Gli indicatori attraverso i quali misurare i risultati raggiunti

- Gli indicatori considerati sono di efficacia, di efficienza, di qualità. L'espressione dell'indicatore può essere quantitativo-monetaria o qualitativa.

In appendice è riportata una scheda di sintesi che è stata costruita raccogliendo e rivisitando in modo critico e condiviso con i tutor della rete AUMI, il prezioso contributo delle scuole che hanno partecipato alla fase iniziale della ricerca-azione sul progetto di bilancio sociale.

Nella scheda di sintesi di cui si parla, possono essere letti, per ciascuna area di rendicontazione, una serie di obiettivi individuati nonché di attività possibili per raggiungerli con gli indicatori relativi. Naturalmente, sebbene le scuole perseguano il medesimo fine istituzionale, ciascuna di esse avrà una personale interpretazione del proprio ruolo nonché situazioni oggettive peculiari da affrontare che possono costituire altrettante priorità di intervento (ad esempio:

l'integrazione culturale, la richiesta di particolari figure professionali, ecc…). Pertanto l'elencazione degli obiettivi e delle attività può essere considerata esemplificativa.

Meritano un approfondimento gli indicatori di efficienza riferiti ai singoli progetti per i quali valgono le considerazioni di carattere generale, in merito ai documenti contabili di riferimento, espresse nel capitolo secondo dedicato alle risorse finanziarie e al quale facciamo rinvio.

Per l'elaborazione del terzo capitolo, si deve procedere alla raccolta di dati ed informazioni per il calcolo degli indicatori che vanno attentamente interpretati ed analizzati.

Il primo passo nella "lettura" degli indicatori consiste nella comparazione con un parametro di confronto allo scopo di evidenziare uno scostamento oppure un allineamento rispetto allo stesso. Il parametro di confronto può consistere in:

Y Il dato equivalente riferito all'anno scolastico precedente (confronto temporale);

Y Il dato equivalente riferito ad un ente (o aggregato di enti) differente (confronto spaziale);

Y Un parametro target che misura un obiettivo cui tendere.

Inoltre, nella "lettura" delle risposte dei questionari si possono confrontare anche le diverse percezioni degli stakeholder circa un identico quesito.

E' bene precisare che le diverse tipologie di confronto vanno utilizzate mantenendo una coerenza di fondo nell'intero documento. Se, ad esempio, si sceglie di operare un confronto temporale, questa scelta dovrebbe essere adottata per tutti gli indicatori, salvo recuperare occasionalmente l'informazione fornita da

un confronto spaziale o con un parametro obiettivo quando questa risulti particolarmente significativa, evidenziando però il cambiamento di "lettura" proposto.

Il secondo passo nell'analisi degli indicatori consiste nell'individuare le cause che hanno condotto ad un significativo scostamento (sia positivo che negativo) tra il risultato ottenuto ed il parametro di confronto. Nel condurre questa analisi è fondamentale effettuare una "lettura" integrata degli indicatori, ossia cercare le relazioni che legano un indicatore (o gruppo di indicatori) ad un altro indicatore (o gruppo di indicatori), in quanto l'andamento del secondo indicatore potrebbe "spiegare" l'andamento del primo. Questi indicatori possono trovarsi anche in aree di rendicontazione differenti.

Mentre si rinvia all'appendice per una visione d'insieme, nelle parti che seguono vengono forniti alcuni esempi di modalità di rendicontazione delle attività.

3.2.a Apprendimento

L'area apprendimento comprende tutte le attività curricolari e di integrazione al curricolo che riguardano il core business della scuola e che hanno come finalità principale quella di formare studenti capaci di continuare ad apprendere, cittadini responsabili capaci di convivenza civile, persone capaci di scegliere.

Di seguito si propone un esempio relativo ad uno specifico obiettivo e ad una specifica categoria di attività svolta per conseguirlo.

Area di rendicontazione: Apprendimento

stakeholder

- Studenti
- Famiglie
- Personale
- Amm.ne scolastica
- Invalsi

Obiettivo: Promuovere conoscenza e competenze specifiche

Attività curriculari - **Controllo e valutazione dei processi di apprendimento**

INDICATORI	FONTE
Efficacia % di studenti promossi % di studenti che alla fine dell'anno hanno un voto pari o superiore a 7 in italiano/matematica/inglese, % di studenti che alla fine dell'anno abbiano conseguito una media pari o superiore a 7/8 % di alunni che si diplomano senza ripetenze né sospensioni di giudizio sul totale dei diplomati.	**Esiti E1 – E2**
Efficacia: analisi comparativa risultati delle prove INVALSI - Misurazione degli scarti tra le valutazioni delle prove Invalsi e quelle curricolari - Risultati medi della scuola . Confronto con le medie scuole AUMI, provinciali, regionali, nazionali (deviazioni std)	**INVALSI** **Voti medi per materie e per classi**
Efficacia/Inefficacia % di studenti con giudizio sospeso e obbligo di recupero % di studenti che, alla fine del 1° quadrimestre/a giugno, hanno l'insufficienza in italiano/matematica/inglese	**Esiti E1-E3**
Efficacia % di studenti che hanno migliorato il voto in italiano nel passaggio da scuola primaria a secondaria di primo grado/da scuola secondaria di primo grado a scuola secondaria di secondo grado % di studenti diplomati che risultino iscritti al 2° anno di corso universitario sul tot. diplomati di due anni prima del monitoraggio % di studenti diplomati che riescono ad iscriversi ad un corso di laurea a numero chiuso, sul tot. studenti che proseguono gli studi % di studenti diplomati che dopo tre anni lavorano in campi affini al proprio titolo di studio	**Esiti E3**
Efficacia: soddisfazione studenti, famiglie	**Questionari**
Qualità: soddisfazione personale	**Questionari**

3.2.b Integrazione - interazione con la comunità territoriale

In questa parte vanno rendicontate le iniziative finalizzate a creare un forte legame con il contesto economico-sociale e istituzionale locale mediante l'attivazione di progetti di collaborazione con le realtà territoriali (famiglie, associazioni, enti locali…).

Nell'esempio che segue si fa riferimento ai progetti realizzati in rete con le altre istituzioni scolastiche.

Area di rendicontazione: Integrazione – interazione con la comunità territoriale

Obiettivo: Promuovere il lavoro in rete con altre scuole

stakeholder
- Personale
- Altre istituzioni scolastiche
- Studenti
- Famiglie

Progetti in rete con altre istituzioni scolastiche
AU.MI., IN-Forma, rete Metauro, Stella polare, Spider, Apprendimenti e competenze …

INDICATORI	FONTE
Qualità: N. accordi di rete con altre istituzioni scolastiche del territorio di appartenenza, del territorio nazionale ed internazionale N. docenti coinvolti nei progetti in rete N. nuove convenzioni	**Lavoro in rete con altre scuole: C3** **Schede progetto**
Valutazione di soddisfazione sui risultati del progetto da sottoporre ai "beneficiari" dello stesso Misurazione dei risultati raggiunti attraverso il progetto in rete da parte di: personale, famiglie, enti coinvolti..)	**Questionari** **Interviste**
Efficacia: % di nuovi progetti in rete rispetto al totale in essere % di progetti conclusi % di progetti conclusi nel rispetto dei tempi % di scuole che hanno adottato il bilancio sociale (solo la scuola pilota)	**Schede di progetto**

3.2.c Organizzazione e gestione

In questa area vengono rendicontate tutte quelle attività, relative ai processi interni, che consentono alla scuola di raggiungere i risultati finali più tangibili e che sono riportati nella prima area. L'impegno di tipo organizzativo e gestionale interno alla scuola trova voce in questa parte anche attraverso il contributo di indicatori idonei a rappresentare il nesso di causalità che lega le attività agli obiettivi definiti.

L'attività riportata a titolo di esempio è quella connessa alle scelte di assegnazione di incarichi e funzioni al personale interno.

Area di rendicontazione: Organizzazione e gestione

stakeholder

- Personale
- Studenti
- Famiglie
- Agenzie formative

Obiettivo: Valorizzare le professionalità interne.

Assegnazione al personale interno di: **classi, funzioni, attività aggiuntive ed incarichi speciali**

INDICATORI	FONTE
Efficacia: • % docenti in attività aggiuntive di non insegnamento a carattere referenziale • % docenti coinvolti in attività aggiuntive di insegnamento rivolte agli alunni dell'istituto • % docenti responsabili dell'area organizzativa dell'istituto • N. docenti che partecipano a progetti/N. totale docenti **Inefficacia:** • N. docenti che chiedono il trasferimento volontario/N. Totale docenti • N. giorni di assenza annui dei docenti/N. docenti • N. giorni di assenza annui personale ATA/N. personale ATA	**Valorizzazione della professionalità: P6** **Rispetto delle regole e degli altri: P3** **Protocollo** **Gestionale personale** **Registro presenze/assenze**

Efficacia Valutazione da parte del personale e degli studenti sulla qualità del lavoro svolto dai referenti (customer satisfaction) Intervista al personale che ha ricevuto incarichi speciali (coerenza tra competenza/incarico, impegno richiesto, compenso..)	**Questionari.** **Interviste.**

Un prospetto di sintesi per portatori d'interesse

La scuola può ritenere interessante mettere in primo piano le attività che interessano in modo particolare, anche se non esclusivo, singoli stakeholder. Si tratta di fornire un ulteriore, sebbene non escludente, modo di comunicare i risultati della scuola ad uno o più portatori di interesse rilevanti. Il lavoro da fare è riprendere obiettivi, attività ed indicatori, riferendoli direttamente al portatore di interesse in questione, semplicemente rielaborando i dati e le informazioni già disponibili e non costruendo altre modalità di raccolta e analisi dei dati.

Tabella 3.2 - Sintesi interventi per classe di portatori d'interesse

Portatori d'interesse	Obiettivi	Attività realizzate	Indicatori
Famiglie potenziali			
Famiglie attuali			
Studenti potenziali			
Studenti attuali			
Personale Docente			
Personale ATA			
Ente comunale			
……			

Come leggere gli indicatori

Come si può esprimere un giudizio, una valutazione di efficacia o di efficienza a partire dagli indicatori calcolati?

Le misure di performance assumono un significato attraverso una lettura di tipo comparativo:

- rispetto allo stesso indicatore calcolato in un intervallo di tempo precedente;
- rispetto allo stesso indicatore calcolato in altre istituzioni scolastiche o in altra istituzione scolastica scelta come riferimento (benchmark);
- rispetto ad un valore obiettivo prefissato come performance prescelta, programmata dalla scuola; dei tre, questo è il confronto più significativo ma per poter fissare gli obiettivi è necessario un periodo di sperimentazione ed uno studio delle performance passate.

3.3. Il futuro dei nostri studenti

Questa parte del bilancio sociale è dedicata ai risultati programmati che si manifestano solo a distanza di tempo rispetto al momento in cui l'istituzione scolastica svolge tutte quelle attività che favoriscono le scelte future degli studenti e che consistono in:

- proseguire il percorso di studi (…..scuola secondaria di secondo grado, università);

- entrare nel mondo del lavoro.

La scuola può presentare le attività che ha svolto, al di là di quelle propriamente curricolari, e che testimoniano il particolare impegno nel sostenere i percorsi futuri dei propri studenti (attività di condivisione del curricolo, progetti con valenza informativa e formativa…) e per questo aspetto dispone di tutte le informazioni: n. attività/progetti, n. partecipanti, enti/soggetti esterni coinvolti, altro.

Gli indicatori da presentare in questa parte sono:

- per studenti che proseguono il percorso scolastico: analisi dei risultati a distanza di uno o più anni (media dei voti, risultato esami di stato…), statistiche percorso di studio universitario (risultati test di ingresso, abbandoni dopo "t" anni, media dei voti, tempi medi di conclusione del percorso universitario). I dati possono essere richiesti alla scuola di grado successivo o alle università che, a volte, elaborano report per scuola di provenienza; in mancanza si possono introdurre rilevazioni statistiche interne che prevedono brevi questionari da proporre agli ex studenti.

- per coloro che accedono al mondo del lavoro possono essere predisposti questionari brevi con quesiti che permettono di avere

informazioni del tipo: l'occupazione è corrispondente alla preparazione /formazione ricevuta, tempi medi di ricerca del–l'oc–cu–pazione, canale di ricerca utilizzato, ecc…

Capitolo 4. PROSPETTIVE DI MIGLIORAMENTO

In quest'ultima parte vanno indicati le modifiche e i cambiamenti che si intendono apportare sulla base dei risultati raggiunti, delle criticità emerse nel corso del processo di rendicontazione sociale e dal confronto con gli stakeholder.

Tali indicazioni sono certamente utili per apportare dei miglioramenti sull'intero modo di operare della scuola e per presentare, ad esempio, dei progetti di miglioramento elaborati sulla base del monitoraggio della mappa di qualità.

Inoltre, le migliorie possono riguardare anche il processo di rendicontazione sociale e il documento di bilancio sociale. Ad esempio, riprendendo quanto si è detto nel paragrafo relativo agli interlocutori, nello stadio sperimentale del progetto il dialogo con gli stakeholder potrebbe presentare ancora forti lacune, quindi in questa parte del documento si potrebbe indicare come si intende migliorare la relazione di dialogo – ascolto con gli stakeholder.

Quindi, appare evidente lo stretto legame che vi è fra questa parte del documento e quanto emerso nella sesta fase del processo di rendicontazione (obiettivi e azioni di miglioramento), inoltre le prospettive di miglioramento così individuate saranno oggetto di discussione ed eventualmente di ridefinizione nell'ottava fase del processo di rendicontazione sociale (consultazione degli stakeholder sul lavoro svolto).

Risulta chiaro infine, il collegamento tra questa parte del documento e l'attività futura dell'istituto, perché il processo di rendicontazione sociale è teso al miglioramento continuo e fa proprio il concetto di "imparare facendo".

QUESTIONARIO

L'ultima pagina è dedicata ad un questionario rivolto a tutti i lettori del bilancio sociale attraverso il quale si vogliono raccogliere commenti, critiche, suggerimenti che possono migliorare il contenuto del bilancio stesso oppure il modo in cui esso viene presentato, la forma.

Si tratta di una pagina che può essere ritagliata e consegnata o inviata all'istituzione scolastica.

Il questionario e la sua compilazione sono funzionali alla ottava fase del processo di rendicontazione (consultazione degli stakeholder sul lavoro svolto).

Di seguito proponiamo una traccia di questionario da inserire nel bilancio sociale (prevedendo che si possa rispondere eventualmente anche on-line).

Questionario di valutazione (una traccia)
Bilancio Sociale dell'Istituto……. anno scolastico 2010/2011

Dati del compilatore
Categoria di appartenenza:
□ Studenti □ Famiglie □ Personale docente □ Personale non docente
□ Ente pubblico: (specificare)……..… □ Ente privato: (specificare)……..……
□ Altro: (specificare)…….……..

Il bilancio sociale della scuola
Come è venuto in possesso/conoscenza del bilancio sociale della scuola?
□ incontro di presentazione □ sito web della scuola □ ricevuto dalla scuola (posta, e-mail…)
□ tramite conoscenti □ altro: (specificare)……...

Le informazioni fornite dai capitoli del bilancio sociale sono interessanti

	per nulla d'accordo	poco d'accordo	abbastanza d'accordo	molto d'accordo
L'Identità	□	□	□	□
Stategia e risorse	□	□	□	□
La relazione sociale: gli esiti	□	□	□	□
Prospettive di miglioramento	□	□	□	□

Quali tematiche/argomenti vorrebbe approfondire o aggiungere?
……
……

Che giudizio assegna al bilancio sociale della scuola?

	Cap. 1 – L'identità				Cap.2 – Strategia e risorse				Cap. 3 – La relazione sociale: gli esiti				Cap. 4 – Prospettive di miglioramento			
	Negativo		Positivo		Negativo		Positivo		Negativo		Positivo		Negativo		Positivo	
	- -	-	+	++	--	-	+	++	--	-	+	++	--	-	+	++
Chiarezza	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Verificabilità	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Trasparenza	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Grafica	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□

Quali suggerimenti propone per migliorare il bilancio sociale?
……
……
……
……

Bibliografia

FREEMAN R.E., Strategic Management: a stakeholder approach, PITMAN, Boston, 1984.

GBS (GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE), Il bilancio sociale. Documenti di ricerca n°7. La rendicontazione sociale nelle Università, Giuffrè, Milano, 2008.

GBS (GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE), Il bilancio sociale. Standard. Principi di redazione del bilancio sociale, Giuffrè, Milano, 2007.

HINNA L., Il bilancio sociale, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.

INFANTINO A., «La scuola come organizzazione: uno sguardo pedagogico-organizzativo», Sviluppo & Organizzazione, n. 198, Luglio/Agosto 2003.

IRRE Marche, Rapporto di ricerca "Monitoraggio Scuola Marche", Ancona, 2006.

KAPLAN R.S., NORTON D.P,, Mappe Strategiche, (Prefazione di A. Bubbio), ISEDI, Torino, 2005.

MARASCA S., MARCHI L, RICCABONI A. (a cura di), Controllo di gestione, Metodologie e strumenti, KNOWITA', Arezzo, 2009.

RUSCONI G., Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa, EDIESSE, Roma, 2006.

RICCABONI A., BUSCO C., BACCI A., DEL MEDICO G., (a cura di), La Balanced Scorecard per l'attuazione della strategia nelle Pubbliche Amministrazioni, KNOWITA', Arezzo, 2008.

SOSTERO U., L'Economicità delle aziende, Giuffrè, Milano, 2003.

VENTURA B. M., a cura di, Monitoraggio della scuola. Idee e strumenti dall'esperienza marchigiana, Franco Angeli, Milano, 2007.

DIRETTIVA DEL MINISTRO DELLA FUNZIONE PUBBLICA SULLA Rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche E LE ALLEGATE Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche.

Il bilancio Sociale nelle Aziende non Profit: principi generali E Linee Guida per la sua adozione elaborate dal CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI – COMMISSIONE PER LE AZIENDE NON PROFIT.

APPENDICE: La mappa strategica articolata per aree di rendicontazione

Area di rendicontazione: Apprendimento 60
Obiettivo strategico: Promuovere conoscenza e competenze specifiche 60
Obiettivo strategico: Favorire lo sviluppo della persona e la capacità di scelta 64
Obiettivo strategico: Stimolare la partecipazione sociale 66
Obiettivo strategico: Migliorare e innovare i processi formativi 67

Area di rendicontazione: Integrazione – interazione con la comunità territoriale 69
Obiettivo strategico: Sviluppare la progettazione integrata con il territorio e le famiglie 69
Obiettivo strategico: Promuovere il lavoro in rete con altre scuole 70

Area di rendicontazione: Organizzazione e gestione 71
Obiettivo strategico: Promuovere una leadership diffusa 71
Obiettivo strategico: Valorizzare le professionalità interne 72
Obiettivo strategico: Promuovere l'immagine della scuola 73
Obiettivo strategico: Ottimizzazione dell'organizzazione scolastica (SPAZI, TEMPI, STRUTTURE, SERVIZI) 74

Area di rendicontazione: Apprendimento

Obiettivo strategico: Promuovere conoscenza e competenze specifiche

Stakeholder: studenti, famiglie, personale della scuola, amministrazione scolastica, INVALSI, altro…

ATTIVITA' Attività curricolari	INDICATORI
Scelta delle competenze nell'ambito delle indicazioni nazionali sui profili in uscita degli studenti e del quadro europeo.	Efficacia Statistica dei livelli delle competenze certificate distinte secondo la normativa vigente e secondo i modelli definiti dal Ministero. Soddisfazione genitori e studenti (questionario) Qualità: soddisfazione dei docenti (questionario)
Controllo e valutazione dei processi di apprendimento. Progettazione e monitoraggio del curricolo di scuola.	Efficacia Esiti-Primociclo: Scuola primaria e Secondaria di 1° grado: % di studenti promossi rispetto agli alunni iscritti (in totale e per classi) E1.1a-E1.2a: % studenti che alla fine del 1° quadrimestre hanno l'insufficienza in italiano E1.1b-E1.2b: % di studenti che alla fine del 1° quadrimestre hanno l'insufficienza in matematica E1.1c-E1.2c: % di studenti che alla fine del 1° quadrimestre hanno l'insufficienza in inglese. E1.3a-E1.4a. E1.3/b-E1.4b/E1.3c-E1.4c: % alunni che, alla fine dell'anno, hanno un voto pari o superiore a 7 in Italiano, Matematica, Inglese. E2.1a-E2.1b: % studenti che al termine dell'anno hanno una media di voti pari o superiore a 8. E2.2a-E2.2b: % di studenti che nel comportamento hanno ottenuto distinto/ottimo (primaria) – pari o più di 9 (sec. primo grado) E3.5-E3.6: % di studenti non ammessi alla classe successiva E3.7: % di studenti licenziati sul totale ammessi agli esami (III classe secondaria I grado) Statistica delle valutazioni finali degli studenti che affrontano l'esame finale (% di studenti con giudizio: sufficiente, buono..) Esiti–Secondociclo: E1.1: % alunni promossi (aggiungere statistica promossi per anno di corso – es. per le classi prime, per le classi seconde..)

	E1.2: % alunni non promossi a giugno E1.3: % alunni con giudizio sospeso e obbligo di recupero E1.4: % alunni promossi nella II sessione su totale alunni con giudizio sospeso E1.5: % alunni con insufficienza a giugno in matematica E1.6: % alunni con insufficienza a giugno in italiano E1.7: % alunni con insufficienza a giugno in inglese <u>Eccellenze</u>: E2.1 % alunni con certificazioni esterne E2.2: % alunni promossi con media maggiore o uguale a 7. E2.3: % alunni che si diplomano senza ripetenze né sospensione di giudizio sul totale dei diplomati. Per le classi terminali che si concludono con un esame finale evidenziare la statistica delle valutazioni finali. Analisi comparativa risultati prove INVALSI Misurazione degli scarti tra le valutazioni delle prove Invalsi e quelle curricolari. Risultati prove Invalsi (voto medio per materia e per le classi interessate) e confronto con i risultati scolastici (voto medio di italiano e matematica per le classi interessate dalle prove Invalsi)[16] Statistica valutazioni INVALSI con confronto tra i risultati Invalsi della scuola e i risultati medi nazionali, regionali, provinciali. Risultati INVALSI: distribuzione dei risultati (deviazione standard) Soddisfazione genitori e studenti (questionario) <u>Efficacia(nelmedio-lungoperiodo)</u>[17]: E3.1- E3.3: % di studenti che hanno migliorato il voto in italiano nel passaggio da scuola primaria a secondaria di primo grado – da scuola secondaria di primo grado a scuola secondaria di secondo grado. E3.1: % studenti diplomati che risultino iscritti al 2° anno di corso universitario sul totale diplomati di due anni prima del monitoraggio E3.2: % studenti diplomati che riescono ad iscriversi ad un corso di laurea a numero chiuso, sul totale studenti che proseguono gli studi E3.3: % studenti diplomati che dopo tre anni lavorano in campi affini al proprio titolo di studio <u>Inefficacia</u>: E3.4: % studenti che hanno abbandonato la scuola in relazione agli iscritti E3.5: % di nulla osta rilasciati per trasferimento

	Qualità: soddisfazione dei docenti (questionario)
Predisposizione di percorsi personalizzati: attività di recupero, potenziamento, individualizzazione, sportello didattico. Descrivere le attività svolte – ad esempio se i corsi di recupero sono in itinere o pomeridiani, quali materie interessano, qual è il n. degli sportelli didattici attivati e quali le materie interessate, ecc... -.	Indici da calcolare alla fine del primo quadrimestre e alla fine dell'anno. Efficacia e Inefficacia. % di alunni con voti/giudizio insufficiente (calcolato alla fine del primo quadrimestre e alla fine dell'anno) % di alunni partecipanti con esito positivo alle prove di recupero anche in itinere. Soddisfazione genitori e studenti (questionario) Indicatori di efficienza: - spesa media corsi di recupero per partecipante distinto per materie; - spesa media sportello didattico per partecipante. Qualità: soddisfazione dei docenti (questionario)
Sostegno alla disabilità.	Efficacia: confronto tra obiettivi programmati e risultati in termini di apprendimento. soddisfazione genitori e studenti (questionario) Efficienza: Spesa progetti specifici per disabili/n. alunni partecipanti Qualità: N. ore annue personale di sostegno (moltiplicare il n. delle persone per il n. di ore assegnate a ciascuno)/n. alunni disabili Soddisfazione dei docenti (questionario)

ATTIVITA' Attività e progetti di integrazione al curricolo che hanno come obiettivo la promozione di conoscenze e competenze specifiche	INDICATORI
Esempi: Certificazioni esterne (lingua, ECDL…). Progetto intercultura/corsi di lungua per alunni stranieri. Olimpiadi. Progetto Leonardo. Progetto Erasmus Progetto Comenius. Altro…	Evidenziare, per alcuni progetti, indicatori specifici. Ad esempio: - olimpiadi (n. partecipanti/n. alunni classi coinvolte, n. alunni che hanno superato la prima selezione/n. partecipanti, n. eventuali classificazioni eccellenti…), - certificazioni esterne (n. partecipanti/n. alunni classi coinvolte, n. alunni che ottengono la certificazione/n. partecipanti, % di studenti che ottengono una certificazione di livello alto/medio/basso..). - corsi di lingua per alunni stranieri (miglioramento nel livello di apprendimento confrontando pre-test e post-test: è necessario predisporre i test in oggetto e le schede di raccolta dei dati) <u>Efficacia</u>: soddisfazione genitori e studenti (questionario) <u>IndicatoridiEfficienzadiprogetto:</u> - spesa media per partecipante; - spesa personale impegnato nel progetto/n. partecipanti; - spesa complessiva del singolo progetto/spesa complessiva per tutti i progetti; - finanziamenti diversi da Stato/spesa complessiva del singolo progetto. <u>Qualità</u>: questionario docenti

Obiettivo strategico: Favorire lo sviluppo della persona e la capacità di scelta
Stakeholder: studenti potenziali, studenti attuali, famiglie, personale della scuola, enti e organizzazioni coinvolte nei progetti, altro

ATTIVITA' Attività e Progetti di accoglienza, continuità e orientamento:	INDICATORI
Esempi: Progetto continuità Attività di orientamento formativo e informativo. Open day Stage. Progetti per contrastare la dispersione scolastica Riorientamento degli studenti	Efficacia N. alunni iscritti a seguito della partecipazione alle giornate di scuola aperta/N. alunni che hanno partecipato alle giornate di scuola aperta (per sapere quanti alunni che hanno partecipato alle giornate di scuola aperta si sono iscritti - se non esiste una informazione al riguardo è necessario costruire una scheda di raccolta di tale informazione che gestirà il docente incaricato dell'orientamento) Incremento nuove iscrizioni rispetto all'anno precedente N. alunni trasferiti da altra scuola/N. totale alunni Questionario studenti e famiglie per le attività di orientamento in entrata e in uscita. Questionario a studenti (e loro famiglie) che sono usciti – per ciclo di studi successivo o per lavoro - da 2-3 anni. Efficacia/Inefficacia: E3.4 (secondo ciclo): N. studenti che abbandonano/N. totale alunni E3.5/E3.8: N. nulla osta rilasciati per trasferimento in altra scuola/N. totale alunni IndicatoridiEfficienzadiprogetto: - spesa media per partecipante; - spesa personale impegnato nel progetto/n. partecipanti; - spesa complessiva del singolo progetto/spesa complessiva per tutti i progetti; - finanziamenti diversi da Stato/spesa complessiva del singolo progetto. Qualità: P9.1 N. incontri per la continuità formativo-educativa in itinere P9.2 N. attività di continuità formativa-educativa e di orientamento in entrata e in uscita P9.3. % docenti impegnati nei progetti accoglienza/orientamento N. giornate di scuola aperta N. incontri con scuole/università/ esperti N. partecipanti N. classi coinvolte Questionario Docenti

ATTIVITA' Attività e Progetti che hanno come obiettivo la crescita personale degli studenti e la loro capacità di scelta	INDICATORI
Esempi: Gemellaggi e scambi culturali. Impresa Formativa Simulata. Promozione della lettura Attività autogestite dagli studenti Sostegno psicologico Educazione stradale, alla legalità, alla sicurezza, alla salute, alimentare, teatro, musica Attività laboratoriali Prevenzione delle devianze, bullismo Viaggi di istruzione Altro…	Efficacia: Soddisfazione degli studenti e delle famiglie Indicatori di Efficienza di progetto: - spesa media per partecipante; - spesa personale impegnato nel progetto/n. partecipanti; - spesa complessiva del singolo progetto/spesa complessiva per tutti i progetti; - finanziamenti diversi da Stato/spesa complessiva del singolo progetto. Qualità: questionario docenti

Obiettivo strategico: Stimolare la partecipazione sociale
Stakeholder: studenti, famiglie, personale della scuola, enti e organizzazioni coinvolte nei progetti, altro …

ATTIVITA' Attività e progetti per favorire una partecipazione attiva.	INDICATORI
Coinvolgimento degli studenti, dei genitori e dei docenti negli organi collegiali: Consiglio di Istituto, consiglio di classe, Assemblea di classe, Consulta studentesca, Consiglio comunale delle ragazze e dei ragazzi. Elaborazione, condivisione e rispetto di: regolamento di istituto, patto di corresponsabilità educativa, patto educativo di comunità.	Efficacia: Intervista al dirigente scolastico. Questionario docenti, genitori, alunni. Questionario che evidenzi il grado di coinvolgimento delle famiglie nella elaborazione del patto di corresponsabilità educativa. Primo ciclo: P3.1a: % di alunni della scuola primaria che hanno ottenuto nel giudizio finale sul comportamento la valutazione distinto/ottimo P3.1b: % alunni della scuola secondaria di 1° grado che nel giudizio finale sul comportamento hanno ottenuto un voto pari o superiore al 9. Secondo ciclo: P3.1: % di studenti con valutazione del comportamento pari o superiore a otto alla fine dell'anno scolastico P3.2: % dei giorni di assenza degli alunni rispetto al totale dei giorni di scuola Qualità: P4.1 % dei genitori votanti alle elezioni dei consigli di classe/sezione/istituto % docenti votanti per il consiglio di istituto P5.1 (2° ciclo): % di docenti che utilizza una griglia di valutazione comunicata agli alunni N. incontri di condivisione con le parti interessate. N. medio partecipanti agli incontri N. classi nelle quali è stato presentato il regolamento di istituto
Incontri e progetti con associazioni di volontariato (la colletta alimentare, il mercatino della solidarietà...).	IndicatoridiEfficienzadiprogetto: - spesa media per partecipante; - spesa personale impegnato nel progetto/n. partecipanti; - spesa complessiva del singolo progetto/spesa complessiva per tutti i progetti; - finanziamenti diversi da Stato/spesa complessiva del singolo progetto. Efficacia: questionari studenti e famiglie Qualità: questionario docenti
Incontri formativi e informativi scuola-famiglia (colloqui, ricevimento, incontri con gli psicologi..)	Efficacia: Questionario per genitori Questionario per alunni di scuola secondaria

Obiettivo strategico: Migliorare e innovare i processi formativi

Stakeholder: studenti, famiglie, personale della scuola, amministrazione scolastica, università, altro …

ATTIVITA' Condivisione di stili educativi e di stili d'insegnamento da parte degli insegnanti.	INDICATORI
Esempi: Svolgimento prove comuni di verifica Condivisione del curricolo Programmazioni condivise altro	Qualità: Primociclo: P12.1: % di prove comuni di verifica, scritte, sul totale delle verifiche effettuate nel corso dell'as P12.2: % docenti, sul totale in servizio, che usano per la valutazione prove e parametri condivisi P12.3: % dei docenti che condividono formalmente il curricolo (programmazione) per classi parallele. Secondociclo: P12.1a: % prove comuni di verifica scritta, effettuate e valutate con gli stessi criteri, sul totale delle verifiche effettuate P12.1b: % prove comuni di verifica pratica, effettuate e valutate con gli stessi criteri, sul totale delle verifiche effettuate P12.2: % docenti, sul totale in servizio, che usano per la valutazione prove e parametri condivisi P12.3: % dei docenti che condividono formalmente il curricolo (programmazione) per classi parallele P12.4: % dei docenti che utilizzano prove comuni nelle classi quinte Questionario docenti

ATTIVITA' Attività e progetti che hanno per oggetto il miglioramento della didattica:	INDICATORI
Didattica con le LIM. Didattica per competenze. Didattica laboratoriale (imparare facendo). Attività di apprendimento cooperativo, problem solving, ricerca-azione Sostegno a distanza degli alunni Flessibilità oraria	Qualità P2.1: n. attività di ricerca/azione approvate dal collegio dei docenti ed effettivamente attivate nell'anno scolastico P2.2: % docenti che hanno frequentato corsi di formazione sulla LIM P2.3: % docenti che utilizzano il registro personale on line - % di docenti che utilizza le LIM - % di docenti che utilizza la didattica per competenze - % di docenti che applicano la didattica laboratoriale Questionari per studenti, famiglie, docenti. Indicatori di Efficienza di progetto: - spesa media per partecipante; - spesa personale impegnato nel progetto/n. partecipanti; - spesa complessiva del singolo progetto/spesa complessiva per tutti i progetti; - finanziamenti diversi da Stato/spesa complessiva del singolo progetto.

Area di rendicontazione: Integrazione – interazione con la comunità territoriale

Obiettivo strategico: Sviluppare la progettazione integrata con il territorio e le famiglie

Stakeholder: studenti, famiglie, personale della scuola, altre istituzioni scolastiche, enti e organizzazioni coinvolte, altro…

ATTIVITA' Attività e progetti riferiti al rapporto scuola-territorio- famiglie del territorio	INDICATORI
Esempi: Seminari in collaborazione con le università Progetti Leonardo/Comenius docenti Gemellaggi Intercultura Alternanza scuola-lavoro …..	Qualità C2.1: n. partner con cui la scuola ha stipulato convenzioni per progetti formalizzati con atto dirigenziale ed inseriti nel POF e nel programma annuale C2.2: n. iniziative, organizzate dall'istituto, formalizzate ed inserite nel POF e/o nel programma annuale che l'istituto ha contribuito a realizzare con soggetti privati e pubblici del territorio Efficacia: soddisfazione studenti, famiglie, personale (questionari) IndicatoridiEfficienzadiprogetto: - spesa media per partecipante; - spesa personale impegnato nel progetto/n. partecipanti; - spesa complessiva del singolo progetto/spesa complessiva per tutti i progetti; - finanziamenti diversi da Stato/spesa complessiva del singolo progetto.

ATTIVITA' Attività e progetti riferiti al rapporto scuola-famiglie	INDICATORI
Collaborazione della famiglia nei progetti della scuola	Efficacia: soddisfazione studenti, famiglie, personale (questionari)

Obiettivo strategico: Promuovere il lavoro in rete con altre scuole

Stakeholder: studenti, famiglie, personale della scuola, altre istituzioni scolastiche, altro…

ATTIVITA' Progetti in rete con altre istituzioni scolastiche	INDICATORI
Esempi: AU.MI., IN-Forma, rete Metauro, Stella polare, Spider, Apprendimenti e competenze…	Efficacia: % nuovi progetti in rete rispetto al totale % di progetti in rete conclusi % di progetti in rete conclusi nel rispetto dei tempi % di scuole che hanno applicato/realizzato il prodotto oggetto di ricerca (es. il bilancio sociale) – solo per scuola capofila Valutazione di soddisfazione sui risultati del progetto da sottoporre ai beneficiari dello stesso. Soddisfazione sui risultati raggiunti espressa da personale, famiglie, enti coinvolti… Qualità C3.1 N. accordi di rete con altre istituzioni scolastiche del territorio di appartenenza, del territorio nazionale ed internazionale N. unità di personale coinvolte nei progetti in rete

Area di rendicontazione: Organizzazione e gestione

Obiettivo strategico: Promuovere una leadership diffusa

Stakeholder: studenti, famiglie, personale della scuola, altro…

ATTIVITA'	INDICATORI
Coinvolgimento del personale negli organismi di gestione interna (commissioni, referenze, assegnazione incarichi..). Elaborazione, condivisione e monitoraggio del POF Assegnazione incarichi per la sicurezza	Efficacia Questionario per genitori e studenti (per capire la loro percezione circa: il grado di sensibilità della scuola riguardo alla sicurezza, sentirsi ascoltati e coinvolti nella elaborazione del POF, facilità di relazione con la dirigenza e livello di attenzione percepito...). Questionario per docenti (per comprendere la facilità di dialogo e la convergenza di intenti tra figure strumentali e DS, la capacità di dialogo tra figure strumentali e organi di staff...) Qualità: P4.2: % di docenti coinvolti nelle commissioni e nei gruppi di progetto P1.3: % docenti FS sul totale docenti

Obiettivo strategico: Valorizzare le professionalità interne

Stakeholder: studenti, famiglie, personale della scuola, agenzie formative, altro…

ATTIVITA'	INDICATORI
Assegnazione al personale interno di: classi, funzioni, attività aggiuntive e incarichi speciali in relazione alle competenze acquisite (Utilizzo delle professionalità interne per incarichi speciali) Coinvolgimento dei docenti in attività aggiuntive a carattere referenziale nell'area dell'insegnamento e dell'organizzazione.	Qualità: P6.1:% docenti in attività aggiuntive di non insegnamento a carattere referenziale P6.2: % docenti coinvolti in attività aggiuntive di insegnamento rivolte agli alunni dell'istituto P6.3: % docenti responsabili dell'area organizzativa dell'istituto N. docenti che partecipano a progetti/N. totale docenti N. docenti che mantengono la continuità nel ciclo/N. docenti del ciclo. Questionario docenti Efficacia: Valutazione da parte del personale e degli studenti sulla qualità del lavoro svolto dai referenti (customer satisfaction) Intervista al personale che ha ricevuto incarichi speciali (coerenza tra competenza/incarico, impegno richiesto, compenso..) Inefficacia N. docenti che chiedono il trasferimento volontario/N. Totale docenti P3.3 (2° ciclo) N. giorni di assenza annui dei docenti/N. docenti N. giorni di assenza annui personale ATA/N. personale ATA
Progettiformazionepersonale: - formazione sulla sicurezza - formazione sul cooperative learning.	Qualità P7.1: n. corsi di aggiornamento organizzati dall'istituto o a cui l'istituto ha aderito rivolti al personale della scuola (dirigente, docenti, personale ata) P7.2: n. medio ore di aggiornamento per unità di personale % di docenti che hanno partecipato a corsi di formazione nell'anno Efficacia: questionario personale

Obiettivo strategico: Promuovere l'immagine della scuola

Stakeholder: studenti,famiglie, enti e organizzazioni esterne, altro…

ATTIVITA'	INDICATORI
Organizzazione di manifestazioni ed eventi. Sito internet della scuola. Pagina web.	Efficacia Questionario per studenti e famiglie sulla loro percezione dell'immagine della scuola Qualità: C1.1: n. iniziative proposte da soggetti esterni a cui l'istituto scolastico aderisce C1.2: n. manifestazioni rivolte all'esterno Questionario docenti

Obiettivo strategico: Ottimizzazione dell'organizzazione scolastica (SPAZI, TEMPI, STRUTTURE, SERVIZI)
Stakeholder: studenti attuali e potenziali,famiglie, personale della scuola, altro…

ATTIVITA'	INDICATORI
Protocolli/standardizzazione e trasparenza delle procedure	Efficacia: questionario a studenti e famiglie per avere la loro percezione sui servizi Qualità: Primo ciclo: P5.1: n. procedure formalizzate in rapporto a processi organizzativi e didattici P5.2: tempo medio (in giorni) di restituzione degli elaborati scritti Secondo ciclo: P5.1: % di docenti che utilizzano una griglia di valutazione comunicata agli alunni P5.2: tempo medio (in giorni) di restituzione degli elaborati scritti Questionario al personale
Organizzazione del tempo scuola.	Efficacia: questionario a studenti e famiglie per avere la loro percezione sui servizi Qualità: P10.3 (secondo ciclo): % di utilizzo della quota di flessibilità Questionario al personale
Organizzazione oraria dei trasporti	Efficacia: questionario a studenti e famiglie per avere la loro percezione sui servizi Qualità: % di alunni che usufruiscono del servizio trasporto Questionario al personale
Organizzazione mensa/pre-scuola e post-scuola.	Efficacia: questionario a studenti e famiglie per avere la loro percezione sui servizi Qualità: % di alunni che usufruiscono del servizio mensa/pre-scuola Questionario al personale

ATTIVITA'	INDICATORI
Incidenza delle attività laboratoriali	Efficacia: questionario a studenti e famiglie per avere la loro percezione sui servizi Qualità: Primo ciclo: P13.5a: n. medio di ore di laboratorio nell'anno scolastico per ogni classe delle seconde della scuola primaria P13.5a/bis: n. medio di ore di laboratorio nell'anno scolastico per ogni classe delle quarte della scuola primaria P13.5b: n. medio di ore di laboratorio nell'anno scolastico per ogni classe prima della scuola secondaria di 1° grado P13.5b/bis: n. medio di ore di laboratorio nell'anno scolastico per ogni classe terza della scuola secondaria di 1° grado. P13.4a: n. medio di ore di laboratorio epr classe, effettuate nell'anno scolastico delle classi seconde P13.4a/bis: n. medio di ore di laboratorio per classe, effettuate nell'anno scolastico dalle classi quarte N. ore di laboratorio/N. ore di didattica N. ore di utilizzo effettivo dei laboratori/N. ore settimanali di laboratorio Questionario al personale