

Bilancio sociale di rete.

Perché no?

di Angelo Paletta

Il valore pubblico del lavoro di rete

Il bilancio sociale di rete, come tutti i bilanci sociali, è un processo volontario attraverso il quale le scuole si fanno carico concretamente del dovere di render conto, comunicando a tutti gli *stakeholder* le scelte, i risultati e le risorse in rapporto ai pilastri identitari: finalità, valori, obiettivi.

Il bilancio di rete presuppone il concetto di responsabilità e il dovere di coinvolgimento a tutto campo degli *stakeholder*. Tuttavia, il soggetto attivo è l'insieme delle comunità professionali dei docenti e dei leader di sistema in ambito scolastico e territoriale che si fanno carico del dovere di render conto della creazione di valore pubblico attraverso gli accordi di rete.

Il bilancio sociale di rete deve essere capace di portare alla luce e di comunicare l'efficacia della rete nel suo insieme rispetto ai singoli attori che la compongono.

L'efficacia delle reti

Le reti di scuole non sono di per sé più efficaci delle scuole autonome prese singolarmente. La ricerca in campo internazionale ha identificato alcune condizioni di efficacia delle reti che anche le reti di ambito educativo devono cercare di perseguire. In particolare, sono state identificate dalla letteratura scientifica otto caratteristiche essenziali delle reti efficaci, tutte importanti e strettamente collegate (scheda 1).

Le reti efficaci si fanno carico del dovere di render conto della propria capacità di raggiungere risultati e di alimentare impatti esterni che le singole

Scheda 1 – Reti efficaci

Le reti efficaci:

- | | |
|-----|--|
| (1) | sono focalizzate su ambiziosi risultati di apprendimento degli studenti perseguiti attraverso coerenti scelte pedagogiche, utilizzando indicatori di <i>performance</i> e <i>target</i> per tracciare il progresso verso il miglioramento dei rendimenti scolastici e delle pratiche professionali; |
| (2) | sviluppano forti relazioni di fiducia tra i partner e alimentano responsabilità interne diffuse: entrambe queste condizioni sono necessarie per creare una dinamica interna di motivazione e coinvolgimento, trasparenza e condivisione di dati e informazioni sulle pratiche in essere; |
| (3) | migliorano continuamente le pratiche e i sistemi attraverso 'cicli di ricerca collaborativa', attuando approcci operativi che utilizzano evidenze credibili per identificare un problema, progettano e testano le soluzioni al problema identificato, incorporano le nuove soluzioni nel lavoro quotidiano delle scuole, scartando o accettando le idee di cambiamento in base a prove di efficacia; |
| (4) | si fondano sulla partecipazione di attori a diversi livelli, strutture di potere non gerarchiche e ruoli di <i>leadership</i> fluidi, con l'autorità determinata dalla conoscenza pratica e dalla competenza degli attori; |
| (5) | interagiscono frequentemente al loro interno; gli attori coinvolti hanno relazioni intense e apprendono l'uno dall'altro, focalizzando i modi d'interazione per consolidare e raffinare le forme e le norme di funzionamento del gruppo; |
| (6) | sono connesse verso l'esterno per imparare dagli altri, accedendo a competenze esterne, nuove idee e soluzioni sviluppate in altri <i>network</i> collegati ai membri del gruppo, rompendo l'effetto 'camera dell'eco' in cui può cadere un gruppo con forti legami interni che però continua a far circolare sempre le stesse idee e pratiche; |
| (7) | cercano di attuare una radicale trasformazione del ruolo di studenti, insegnanti e comunità, promuovendo processi di apprendimento in cui tutti i protagonisti interagiscono in modo attivo, valorizzando particolarmente la partecipazione della comunità (università, media, imprese, club sportivi, ecc.) per consentire agli studenti di assumere maggiori responsabilità dirette verso il proprio apprendimento, sotto la guida proattiva degli insegnanti; |
| (8) | garantiscono risorse adeguate per sostenere le attività della rete, capitalizzando soprattutto le risorse dei partner (tempo e impegno del personale, dati e informazioni, relazioni con il territorio), facendo leva sulle proprie capacità senza aspettare di ricevere finanziamenti esterni per avviare il lavoro. |

Scheda 2 – Struttura del bilancio sociale di rete e domande guida

Identità istituzionale	<p>Quali sono i nostri scopi come rete? Con chi condividiamo le responsabilità educative e gestionali? Quali sono i fondamenti valoriali che guidano i nostri comportamenti? Qual è la nostra visione di creazione di valore pubblico che trasformerà il sistema in cui operiamo?</p> <p>1.1. Missione e valori condivisi 1.2. Contesto di riferimento 1.3. Visione di sviluppo e scelte strategiche 1.4. Assetto di governo</p>
Stakeholder Engagement	<p>Chi sono i nostri stakeholder e di quali interessi sono espressione rispetto agli obiettivi e alle attività della rete? Perché il loro contributo è determinante? Cosa ci proponiamo di fare per loro e come li coinvolgiamo nel progetto di creazione di valore pubblico?</p> <p>2.1. I nostri stakeholder chiave 2.2. Gli obiettivi di creazione di valore per gli stakeholder 2.3. Le regole di ingaggio</p>
Risultati e impatti	<p>Quali risultati abbiamo raggiunto per gli studenti e gli stakeholder della rete? Quali gli impatti sociali-economici e culturali per il territorio e la collettività?</p> <p>3.1. Esiti formativi e competenze acquisite dagli studenti 3.2. Ricadute per gli stakeholder della rete 3.3. Ricadute per il territorio e la collettività</p>
Risorse economiche e finanziarie	<p>Quali e quante risorse siamo stati in grado di attivare? Le modalità di acquisizione sono coerenti con la nostra missione? Le abbiamo impiegate in modo coerente con gli obiettivi perseguiti? La dinamica dei proventi e dei costi è sostenibile?</p> <p>4.1. Risorse finanziarie per fonte di provenienza 4.2. Risorse in natura impegnate dai partner di rete 4.3. Allocazione delle risorse per obiettivi 4.4. Indicatori di equilibrio economico-finanziario</p>

La rete
è fattore
strategico
di trasformazione
culturale,
sociale
ed economica

scuole non sarebbero in grado di perseguire; comunicano i processi di co-produzione di valore pubblico attraverso evidenze quantitative rigorose, la condivisione di informazioni, la trasparenza dei dati e delle decisioni.

Struttura del bilancio sociale di rete

Il bilancio sociale di rete presenta una struttura generale composta da quattro principali sezioni (scheda 2):

1. l'identità istituzionale della rete;
2. il progetto di *stakeholder engagement* della rete;
3. i risultati e gli impatti co-prodotti dai partner della rete congiuntamente;
4. le risorse finanziarie ed economiche impiegate nei processi di co-produzione di valore pubblico.

L'identità istituzionale della rete

La prima sezione del bilancio sociale è dedicata a definire e comunicare l'identità della rete nel suo insieme, declinata

attraverso la specificazione degli scopi istituzionali, dei valori condivisi che spingono i partner della rete a impegnarsi reciprocamente nella co-produzione di valore pubblico, della visione di sviluppo del territorio di riferimento e delle strategie per realizzarla, dell'assetto di *governance* della rete in termini di strutture, attori e processi decisionali e di controllo. L'identità della rete non corrisponde evidentemente all'identità dei singoli partner né alla loro somma descrittiva. L'identità è definita rispetto al territorio ed esige una chiara identificazione dei tratti storico-evolutivi del contesto. La descrizione della realtà territoriale è cruciale per definire il ruolo della rete all'interno di essa e per consentire agli *stakeholder* di apprezzare l'intenzione strategica della rete come agente di trasformazione culturale, sociale ed economica.

Stakeholder e partner di rete

La seconda parte del bilancio sociale descrive il sistema relazionale della rete, inteso come identificazione degli

stakeholder a cui rendere conto, degli interessi sociali-economici e culturali di cui sono espressione rispetto agli scopi della rete, degli obiettivi da realizzare per rispondere alle loro attese, ma anche dei contributi che ci si aspetta provengano dagli *stakeholder* in termini di partecipazione attiva al progetto di creazione di valore pubblico.

Esistono in letteratura diversi criteri di classificazione degli *stakeholder*, utili per impostare il bilancio sociale in generale, mentre meno studiato è il bilancio sociale di rete (Paletta e Tieghi, 2007).

Nel bilancio sociale di rete gli *stakeholder* chiave non corrispondono alla somma degli *stakeholder* delle singole istituzioni; la loro rilevanza è correlata da un lato al grado di interesse che rivestono in relazione agli obiettivi strategici della rete e dall'altro alla capacità di incidere sui processi decisionali della rete o di intraprendere iniziative per promuovere i propri interessi.

I partner della rete, in quanto *stakeholder* promotori della rete direttamente coinvolti nella *governance* interna, tendono ad avere un elevato potere d'influenza e interessi centrali rispetto alla missione istituzionale. Si tratta dunque di 'stakeholder essenziali' per la rete, anche se secondari rispetto ad altre categorie di *stakeholder* interni (come gli studenti) o esterni (imprese, enti pubblici, fondazioni).

Risultati e impatti: cosa fa la differenza?

La comunicazione dei risultati e degli impatti prodotti dalla rete presenta gli aspetti di maggiore complessità. L'identità della rete (*mission*, valori e visione) determina gli obiettivi strategici della rete, fornendo la cornice istituzionale e strategica per la misurazione dei risultati e degli impatti.

La principale preoccupazione che guida la rendicontazione dei risultati e degli impatti pone l'accento su quali evidenze esistono che la rete sia in grado

Qual è il valore aggiunto della rete?

Una revisione della letteratura sull'efficacia delle reti ha messo in luce l'utilizzo di un *set* di indicatori molto ampio:

- aumento dei rendimenti scolastici nei test standardizzati;
- rendimento scolastico in particolari insegnamenti o cambiamenti generali nei risultati d'apprendimento degli studenti;
- riduzione del divario dei rendimenti scolastici degli studenti svantaggiati o appartenenti a minoranze;
- maggiore impegno, motivazione, fiducia in se stessi, indipendenza;
- aumento del numero degli studenti che consegue il diploma;
- aumento del tasso di occupazione o di iscrizione ai corsi universitari e di istruzione terziaria;
- sviluppo di abilità intellettuali di ordine superiore (pensiero critico, riflessività, responsabilità) e di capacità di risoluzione dei problemi;
- maggiore capacità di leadership;
- sviluppo di abilità sociali;
- maggiore consapevolezza nell'utilizzo della tecnologia;
- crescita di partecipazione attiva degli studenti nelle associazioni studentesche e nelle attività extrascolastiche;
- atteggiamento più positivo verso la scuola.

di fare la differenza rispetto ai diversi attori presi singolarmente soprattutto avuto riguardo agli esiti formativi e ai rendimenti scolastici degli studenti. La chiara identificazione degli obiettivi e delle attività della rete facilita l'identificazione degli indicatori, ma permane un problema di attribuzione dei risultati poiché la catena delle relazioni di causalità tra la rete e le variabili di *outcome* può essere molto complessa.

Cresce la scuola, cresce il territorio

D'altra parte, le reti di scuole producono risultati e impatti per tutti gli *stakeholder* e non solo per gli studenti. Lo sviluppo di conoscenze e competenze degli insegnanti è un ritorno particolarmente importante, comprendendo aspetti come lo sviluppo di nuovi approcci e materiali didattici, la maggiore collaborazione con genitori, imprese e organizzazioni *no profit*, motivazione e senso di autoefficacia dei docenti.

Altri studi hanno documentato i benefici per la scuola nel suo insieme (lo sviluppo di una vera comunità professionale di apprendimento, maggiori capa-

Anche per le reti
al centro sono
i risultati
degli allievi
in termini
di competenze,
abilità sociali,
atteggiamenti

Servizi in sussidiarietà

Nei bilanci sociali non di rete, le scuole più innovative che hanno fatto proprio il principio di sussidiarietà già rendicontano le modalità con cui offrono servizi al territorio (Paletta, 2011). Tra i servizi più comuni, in particolare per le scuole dell'infanzia e le primarie, sono rendicontati quelli di pre e post-accoglienza, il 'servizio mensa', l'attuazione di centri estivi, la gestione degli spazi sportivi e di altri locali scolastici (biblioteche o laboratori).



Riferimenti bibliografici

A. PALETTA, *Scuole responsabili dei risultati. Accountability e bilancio sociale*, Il Mulino, Bologna, 2011.

A. PALETTA, *Improving students' learning through school autonomy: Evidence from the international civic and citizenship survey*, in "Journal of School Choice", 8(3), 2014.

A. PALETTA, *Public Governance and School Performance*, in "Public Management Review", 14(8), 2012.

A. PALETTA, M. TIEGHI, *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla public governance*, Isedi, Torino, 2007.

cià d'innovazione, una diversa gestione delle classi), la comunità di appartenenza e le imprese.

Il bilancio sociale di rete è tuttavia molto più ambizioso. Ad esempio, per le reti che vedono coinvolti gli istituti tecnici e professionali, l'impatto economico rispetto ai territori non riguarda semplicemente la possibilità per le imprese di ampliare il proprio bacino di reclutamento di forza lavoro qualificata. Appare riduttiva una chiave di lettura utilitaristica e di breve periodo per la quale l'impresa sarebbe unicamente interessata a collaborare con le scuole e le università perché questo permette di scaricare a monte delle filiere formative una parte dei costi di formazione del proprio personale. L'impatto più rilevante di queste reti è il loro contributo allo sviluppo ampio del territorio, alla sua trasformazione culturale e sociale nel lungo periodo: ciò rappresenta il vero determinante di competitività sostenibile delle imprese che scelgono di rimanere radicate nei territori d'origine.

Rendicontare le risorse finanziarie ed economiche

Il bilancio sociale di rete deve rendere conto agli *stakeholder*, interni ed esterni alla rete, delle modalità di impiego delle risorse finanziarie ed economiche. Ciò implica anzitutto la mappatura delle fonti di provenienza delle risorse. Alcune risorse sono a destinazione vincolata e possono essere tracciate direttamente rispetto alle attività per le quali sono state conferite dagli *sta-*

keholder. Altre risorse non nascono con un vincolo di destinazione, ma è la rete con i propri processi decisionali interni che le vincola a determinate destinazioni.

La rendicontazione delle modalità d'impiego delle risorse si sviluppa attraverso schemi di rappresentazione multidimensionali che cercano di mettere in luce:

- gli *stakeholder*, fonte di provenienza delle risorse;
- la tipologia delle risorse ricevute (finanziarie o in natura);
- i vincoli di destinazione eventualmente associati ai contributi degli *stakeholder*;
- gli obiettivi e le attività della rete che hanno assorbito le risorse;
- l'effettivo impiego delle risorse rispetto al *budget* iniziale e alle successive variazioni;
- l'effetto leva delle risorse ricevute, in termini di autonoma capacità della rete di sviluppo di nuove attività e di attrazione di nuove risorse.

Come in tutti i bilanci sociali, anche per quelli di rete la comunicazione delle risorse economico-finanziarie è più efficace se utilizza schemi grafici di semplice e immediata lettura e indicatori di sintesi.

La rendicontazione
guarda
allo sviluppo
di lungo periodo
e alla
rappresentazione
efficace
dell'impiego
delle risorse

Angelo Paletta

Professore di Economia aziendale e Pro-rettore
"Bilancio e responsabilità sociale" dell'Alma Mater
Studiorum – Università di Bologna
angelo.paletta@unibo.it