



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO
DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI
Dottorato di Ricerca in
“Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche” (X Ciclo)

ESTRATTO DELLA TESI
**“La Rendicontazione Sociale
nelle Istituzioni Scolastiche Pubbliche”**

Candidato
Dott. Emilio Costabile

Coordinatore
Ch.ma Prof.ssa Paola Adinolfi

Tutor
Ch.mo Prof. Gian Franco Frassetto

ANNO ACCADEMICO 2010 – 2011

ESTRATTO della TESI

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE PUBBLICHE

SOMMARIO: 1 Introduzione. 2 Metodologia di indagine utilizzata. 3 Risultati finali. 4 Bibliografia, riviste e sitografia.

1. Introduzione

Nella seconda metà degli anni novanta il settore dell'istruzione è stato interessato da numerosi cambiamenti che hanno innescato un processo di trasformazione, ancora in atto, caratterizzato dal passaggio dalla logica di funzionamento di tipo burocratico ed autoreferenziale ad un modello gestionale innovativo, di impronta tipicamente aziendale. Nel nostro Paese, il processo di managerializzazione del sistema delle amministrazioni pubbliche si è ispirato al filone riformistico del "*new public management*" che ha caratterizzato molti Paesi di common law, al fine di rilanciare il sistema economico attraverso maggiori livelli di produttività e di efficienza del settore pubblico. Il cambiamento è stato favorito anche dalla constatazione delle molteplici criticità manifestate dal modello burocratico-formale, rivelatosi inadeguato a fronteggiare le crescenti sfide della società contemporanea caratterizzata da aumento della complessità e dell'incertezza.

Nel settore dell'istruzione una delle innovazioni più profonde è quella dell'autonomia, che ha attribuito alle scuole una maggiore libertà decisionale sotto il profilo didattico, organizzativo, della ricerca, amministrativo e finanziario. L'importanza di tale riconoscimento emerge anche dalla previsione della tutela di rango costituzionale attribuita all'autonomia delle istituzioni scolastiche (art. 117 c. 3 Cost.). Con tale disposizione, il legislatore ha voluto stabilire, in maniera inequivocabile, che tale istituto rappresenta un valore imprescindibile e imm modificabile rispetto ad un eventuale ridisegno complessivo del sistema educativo nazionale.

La logica conseguenza dell'autonomia è rappresentata dall'esigenza di rendere conto alla propria comunità di riferimento dei risultati conseguiti sulla base delle scelte effettuate, delle attività realizzate e delle risorse utilizzate. Su questo ultimo aspetto vi è un'attenzione crescente da parte dell'opinione pubblica, che è particolarmente interessata alle modalità di utilizzo delle risorse della collettività. L'attività delle istituzioni pubbliche deve essere orientata a creare valore pubblico, a realizzare esternalità positive, ad evitare sprechi ed inefficienze, tenuto conto anche delle problematiche finanziarie dello Stato che hanno comportato una riduzione generalizzata dei finanziamenti pubblici.

In questo contesto caratterizzato da siffatta complessità, la scuola ha bisogno di relazioni stabili sia all'interno dell'istituzione attraverso il coinvolgimento e la collaborazione del proprio personale, che all'esterno attraverso l'instaurarsi di relazioni di fiducia con la comunità di riferimento. L'attenzione delle istituzioni scolastiche è orientata, in particolar modo, verso il proprio territorio, soprattutto in vista della ricerca di nuove forme di finanziamento, che si aggiungono a quelle

statali. Ciò comporta una maggiore *accountability* da parte delle istituzioni scolastiche che si esplica attraverso la rendicontazione delle proprie attività.

Nel processo di modernizzazione del settore dell'istruzione si riscontra una maggiore attenzione verso gli strumenti della comunicazione. Tra questi il bilancio sociale risponde pienamente all'esigenza di rendere conto in modo unitario del complesso delle attività svolte, nell'ottica della trasparenza e dell'informazione. Infatti, il bilancio sociale si prefigge l'obiettivo di rendere comprensibili le informazioni contenute in diversi documenti istituzionali e di unificarle in un solo documento, in modo da favorire la partecipazione e il controllo da parte dei propri stakeholder. La rendicontazione sociale nel mondo della scuola è un fenomeno recente che sta riguardando soltanto un numero limitato di istituti scolastici, anche se tale valore è destinato a crescere nel tempo.

2. Metodologia di indagine utilizzata

In questo scenario emergono diversi interrogativi: quali sono le finalità che spingono le istituzioni scolastiche alla elaborazione del bilancio sociale? Qual'è il modello metodologico di riferimento scelto per la realizzazione dell'attività di rendicontazione sociale nello specifico settore dell'istruzione? Qual'è il contenuto standard che caratterizza il bilancio sociale di un'istituzione scolastica? Quali sono le differenze tra il bilancio sociale di una scuola del primo ciclo d'istruzione e quello di un istituto del secondo ciclo di istruzione?

Il presupposto epistemologico della ricerca si basa sull'assunto dell'estrema validità e significatività dello strumento del bilancio sociale applicato al settore dell'istruzione. L'area dell'indagine è stata circoscritta all'analisi dei bilanci sociali delle istituzioni scolastiche pubbliche, sia del primo ciclo che del secondo ciclo d'istruzione. Per rispondere alle domande che hanno dato impulso all'attività di ricerca è stata impiegata una metodologia di tipo qualitativo basata sullo studio dei *casi multipli* (Yin R. K., 2005). Una delle ragioni della scelta del modello qualitativo risiede nella constatazione che, allo stato attuale, la casistica sulla rendicontazione sociale nello specifico settore dell'istruzione è piuttosto limitata. Sulla base di questa premessa emerge che viene meno uno dei requisiti fondamentali per l'utilizzo della metodologia quantitativa, che è rappresentato dalla numerosità dei casi. Nell'ambito delle ricerche di tipo qualitativo, in letteratura vi è condivisione sulla validità scientifica sia dello studio di caso singolo che di quello dei casi multipli; alcuni autori, però, pur riconoscendo tale assunto, ritengono che lo studio dei casi multipli rende più agevole il processo di generalizzazione dei risultati (Mari C., 1994). Dunque, al fine di rendere più significativi i dati finali è stato selezionato un congruo numero di casi che rappresentasse l'intero percorso formativo: sono state individuate sei istituzioni scolastiche, tre in rappresentanza del primo ciclo d'istruzione e tre riguardanti il secondo ciclo. Il primo ciclo d'istruzione è inteso nell'accezione organizzativa del termine che, oltre a comprendere la scuola primaria e la scuola secondaria di primo grado, include anche la scuola dell'infanzia. Il secondo ciclo d'istruzione comprende, invece, la scuola secondaria di secondo grado articolata in diversi settori e indirizzi. Per l'analisi dei casi è stata

adottata la formula descrittiva utilizzando la prova documentale integrata da un questionario, per rendere maggiormente attendibili i risultati della ricerca (Corbetta P., 2003, Mari C., 1994, Marradi A. 2007, Yin R. K., 2005). Le istituzioni scolastiche individuate sono le seguenti:

Ciclo	Denominazione della scuola
I ciclo di istruzione	1. Istituto comprensivo “Mastri Caravaggini” di Caravaggio (Bg).
	2. II Circolo didattico di Treviglio (Bg).
	3. Istituto comprensivo di Vimodrone (Mi).
II ciclo di istruzione	4. Istituto d’istruzione superiore “G. Maironi da Ponte” Presezzo (Bg).
	5. Istituto tecnico statale “Enrico Fermi” di Mantova (Mn).
	6. Liceo “Giambattista Brocchi” di Bassano del Grappa (Vi).

Nel disegno della ricerca sono stati attentamente valutati sia gli aspetti scientifici del lavoro che quelli gestionali. In relazione agli aspetti gestionali, lo strumento utilizzato è stato quello del work breakdown structure, che ha consentito di suddividere l’intero progetto di ricerca in attività principali e in sottoattività elementari. La distribuzione di tutte le varie operazioni secondo un’ordine temporale è stata effettuata facendo ricorso al diagramma di Gantt.

3. Risultati finali

I risultati della ricerca hanno evidenziato che le finalità perseguite con la redazione del bilancio sociale, pur essendo varie e articolate, hanno come comune denominatore quello di migliorare la qualità e l’efficacia del servizio d’istruzione, nell’intento di soddisfare le diversificate esigenze dell’utenza del proprio territorio. Dall’elencazione delle finalità, esplicitate in un’apposita sezione destinata alla presentazione del documento, si può intuire il modo in cui la scuola interpreta e realizza la propria missione educativa e la propria visione del futuro; insomma, si può dedurre l’identità dell’istituto ed il modo in cui interpreta la propria autonomia. Tra gli obiettivi perseguiti dalle istituzioni scolastiche sopraindicate si segnalano i più significativi: il rispetto del principio della trasparenza; il superamento dell’autoreferenzialità; lo sviluppo di un dialogo costante con i propri interlocutori; il consolidamento di forme di collaborazione con le realtà istituzionali, sociali, economiche e culturali presenti sul proprio territorio; l’assunzione di un maggiore senso di responsabilità; il potenziamento della cultura dell’autovalutazione; la promozione di una buona immagine e di un’ottima reputazione della scuola; la rendicontazione del costo complessivo del servizio offerto e del valore pubblico generato; la possibilità di avere un quadro generale relativo alla progettualità formativa e alla gestione di tutte le aree della scuola.

Relativamente al secondo quesito è emerso che i modelli metodologici adottati sono stati tre: quello descritto dalla direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 17 febbraio 2006, lo standard redatto per il settore pubblico dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale nel 2005 e il modello sperimentale elaborato nel corso di una ricerca-azione denominata “La rendicontazione sociale delle istitu-

zioni scolastiche autonome: verso la pratica del bilancio sociale” promossa dall’Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia (periodo: novembre 2008 - marzo 2011), alla quale hanno partecipato i dirigenti scolastici di circa quaranta scuole della Lombardia con il contributo scientifico e metodologico del professore Angelo Paletta, ordinario di economia aziendale presso l’Università degli Studi di Bologna. Mentre il modello presente nella direttiva del Ministero della Funzione Pubblica si configura sia come uno standard di contenuto che di processo, quello proposto dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale focalizza la propria attenzione, unicamente, sull’articolazione del contenuto. In relazione alla struttura dello standard del settore pubblico elaborato dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale è emerso che uno degli elementi che lo contraddistingue è costituito dal calcolo del valore aggiunto. In letteratura si rilevano orientamenti contrastanti sulla validità e sull’utilità della determinazione del valore aggiunto. Tali posizioni si possono raggruppare in due opposte correnti: quella dei favorevoli (Gabrovec Mei O., 2007, Vermiglio F., 2007) i quali sostengono l’estensione del calcolo del valore aggiunto, che è presente nel bilancio sociale delle imprese, anche alle amministrazioni pubbliche e quella dei contrari (Borgonovi E., 2007, Jannelli R., Cerri L., Virginillo M., 2007) i quali asseriscono che il valore aggiunto nelle aziende pubbliche non è un indice significativo a causa dell’assenza di un valore di scambio dei servizi offerti. La tesi dei non favorevoli trova conferma anche nel documento di ricerca n. 7 del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale delle università che, nell’articolazione del contenuto (punto 4), non fa alcuna menzione riguardo il calcolo di tale valore. I risultati della ricerca-azione promossa dall’Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia hanno dato luogo alla formazione di un modello condiviso specifico del settore dell’istruzione, che si configura come uno standard di contenuto. Uno dei limiti rilevati nei documenti citati è rappresentato dalla mancata previsione di un’attività di asseverazione, che persegue l’obiettivo di conferire una maggiore attendibilità ai dati e alle informazioni contenute nel bilancio sociale. Tale elemento appare, invece, nelle Linee Guida per la rendicontazione sociale negli enti locali del 7/6/2007 dell’Osservatorio per la finanza e la contabilità.

I risultati del terzo quesito, relativo al contenuto standard, hanno fatto emergere alcune uniformità di fondo che possono essere generalizzate ai fini della individuazione di una struttura comune di bilancio sociale per il settore dell’istruzione. Tale struttura, che è applicabile in entrambi i cicli d’istruzione, è caratterizzata da tre parti fondamentali: a) l’identità dell’istituzione scolastica, b) le risorse articolate in risorse umane, strumentali e finanziarie, c) i risultati scolastici, distinti in outcome e impatti futuri. La parte iniziale è preceduta da una breve presentazione del documento e da note metodologiche, mentre la parte finale prevede una specifica sezione intitolata Piano di miglioramento del bilancio sociale, che contiene le azioni e gli interventi di miglioramento da attuare nell’anno scolastico successivo. Le conclusioni riguardo il terzo quesito, ricavate dall’analisi della prova documentale, sono state confermate dal questionario somministrato alle scuole selezionate e dal documento finale della ricerca-azione organizzata dall’Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia e coordinata dal professore Angelo Paletta. Lo standard di contenuto elaborato al termine della ricerca-azione è stato sistematizzato in un volume di recente pubblicazione (Paletta A., Bonaglia C., Boracchi C.,

Peccolo L., 2011), che rappresenta una guida molto utile per la costruzione del bilancio sociale negli istituti scolastici di ogni ordine e grado.

Sull'aspetto delle differenze tra la rendicontazione nel primo e nel secondo ciclo d'istruzione sono emersi i seguenti punti: la prima differenza riguarda la fascia d'età dei propri utenti, che nel primo ciclo d'istruzione è molto eterogenea, in quanto oscilla dai tre anni della scuola dell'infanzia fino ai quattordici anni della scuola secondaria di primo grado, abbracciando diversi gradi di scuola; mentre nel secondo ciclo la fascia d'età dei propri studenti risulta più omogenea poiché comprende discenti dai quattordici fino ai diciannove anni. Un altro aspetto di difformità è rappresentato dall'ente locale di riferimento che, in aggiunta al Ministero dell'Istruzione, contribuisce al finanziamento delle attività scolastiche: mentre relativamente al primo ciclo d'istruzione l'ente competente è il Comune, nel secondo ciclo è la Provincia. Un'ulteriore differenza è costituita dall'analisi degli impatti futuri: mentre i bilanci sociali delle scuole del primo ciclo educativo non contemplano tale esame, i rapporti sociali degli istituti secondari superiori presentano gli effetti futuri dell'azione formativa analizzando sia i risultati dei test d'ingresso all'università congiuntamente agli esiti del percorso dell'istruzione terziaria, che l'inserimento nel mondo del lavoro.

Tra gli elementi comuni emerge l'aspetto della complessità dell'attività di rendicontazione sociale che riguarda, indifferentemente, sia il primo ciclo che il secondo ciclo d'istruzione. Tale complessità è strettamente collegata a diverse concause: ai nuovi modelli organizzativi dell'istituto comprensivo nel primo ciclo educativo e dell'istituto di istruzione superiore nel secondo ciclo, ai più elevati livelli dimensionali degli istituti e alla maggiore eterogeneità della propria utenza, che richiede una personalizzazione degli interventi formativi ed una particolare attenzione per gli allievi con una qualche forma di svantaggio (alunni con disabilità, alunni con disturbi specifici di apprendimento, alunni con cittadinanza non italiana, alunni con svantaggio socio-culturale). Il quadro si presenta ancora più complesso se si considera il nuovo assetto ordinamentale introdotto in entrambi i cicli dalle recenti leggi di riforma (DPR n. 89 del 2009, DPR n. 87, n. 88, n. 89 del 2010) del ministro dell'istruzione Maria Stella Gelmini dell'ultimo governo Berlusconi: tale situazione rende la rendicontazione sociale più articolata per la compresenza di corsi di studio del vecchio e del nuovo ordinamento per la durata di un quinquennio, fino all'entrata in vigore a pieno regime del nuovo assetto.

Dalla ricerca è risultato, inoltre, che i vantaggi collegati all'adozione del bilancio sociale, che è un documento volontario, sono maggiori dei costi che bisogna sostenere per la sua elaborazione, sia in termini di tempo che di risorse umane e finanziarie impiegate, per cui l'utilizzo di tale strumento dovrebbe rappresentare una *scelta obbligata* da parte di tutte le scuole. Dall'esame dei casi selezionati è emerso che la decisione di rendicontare le proprie attività ai diversi stakeholder ha innescato un processo virtuoso caratterizzato da rilevanti effetti positivi, che si traducono in gestione strategica dell'attività educativa, in controllo di gestione, in un più elevato senso di responsabilità degli operatori scolastici, in una maggiore qualità degli interventi formativi, in un incremento di fiducia da parte della comunità di riferimento e, più in generale, in un miglioramento dell'immagine e della reputazione della scuola. La promozione dell'immagine della scuola influisce po-

sitivamente sulla sfera affettiva e motivazionale del personale scolastico e degli studenti migliorando, notevolmente, il processo di insegnamento-apprendimento.

Tra le criticità rilevate si segnala, nella maggior parte dei casi, la non continuità dell'iniziativa negli anni successivi, che vanifica l'accumulo di esperienza che garantisce nel tempo una riduzione dei costi e dei tempi per la sua realizzazione. Un'altra difficoltà riscontrata riguarda la sistematizzazione delle informazioni dovuta ad un disallineamento dei dati contabili rispetto ai risultati dell'attività scolastica, che richiede un accurato processo di rielaborazione dei valori: infatti, mentre i dati contabili fanno riferimento all'anno finanziario che ha inizio il 1° gennaio e termina il 31 dicembre, i risultati dell'attività formativa fanno riferimento all'anno scolastico che inizia il 1° settembre e termina il 31 agosto dell'anno successivo. Tra gli aspetti non previsti emersi dall'indagine, si segnala il *ruolo chiave* assunto dal *dirigente scolastico* che svolge una funzione fondamentale nella promozione dei valori dell'innovazione e del cambiamento e, quindi, della cultura della rendicontazione sociale, in linea con il rinnovato impianto normativo e con le nuove competenze attribuitegli dalla legge (art. 25 d. leg. 165/2001).

Nell'attuale situazione economica caratterizzata da una profonda crisi finanziaria dello Stato e delle altre amministrazioni pubbliche territoriali, il bilancio sociale rappresenta il principale strumento attraverso il quale l'istituzione scolastica riferisce alla propria collettività di riferimento, in maniera trasparente, di assolvere all'obbligazione sociale della creazione di valore pubblico, di ottimizzare l'uso delle risorse, di selezionare solo attività extracurricolari con il più alto valore aggiunto; in definitiva, di assumere un comportamento responsabile ispirato ai principi dell'*accountability*, sia nella gestione delle risorse che nell'ottenimento dei risultati.

4. Bibliografia, riviste e sitografia

Bibliografia

Abravanel R., [2008], *Meritocrazia, 4 proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro Paese più ricco e più giusto*, Garzanti, Milano.

Adinolfi P., [2005], *Il mito dell'azienda*, McGraw-Hill, Milano.

Adinolfi R., [2007], *La gestione manageriale dei processi di istruzione e di formazione*, Cedam, Padova.

Antiseri D., [2007], *Trattato di metodologia delle scienze sociali*, Utet, Torino.

Anthony R. N., [1978], *Financial Accounting in non-business organizations*, FASB, Standford.

Bailey K.D., [1991], *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

Bartocci L., [2003], *Il bilancio sociale negli enti locali. Fondamenti teorici e aspetti metodologici*, Giappichelli, Torino.

Barzanò G., Mosca S., Scheerens J., [2000], *L'autovalutazione nella scuola*, Bruno Mondadori, Milano.

Borgonovi E., [2005], *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

Borgonovi E., Rusconi G., [2008], *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.

Bruno D., Sarti. M., [2009], *Rendicontazione e partecipazione sociale: dal bilancio sociale al bilancio partecipativo. Cosa sono e a che cosa servono*, Franco Angeli, Milano.

Buccellato A., [1997], *I controlli nelle pubbliche amministrazioni: l'accountability ed il sistema informativo*, in Farneti G., Vagnoni E., (a cura di), *I controlli nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini.

Cattaneo C., [2003], *Il bilancio sociale nell'evoluzione dei rapporti tra economia e società*, Giuffrè, Milano.

Cisi M., [2003], *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino.

Condosta L., [2008], *Il bilancio sociale d'azienda: teoria e tecniche di redazione*, Ipsoa, Milano.

Corbetta P., [1999], *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

Corbetta P., [2003], *La ricerca sociale: metodologie e tecniche*, vol. III *Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna.

Cresson E., [1995], *Insegnare e apprendere, verso la società cognitiva. Libro bianco su istruzione ed Europa*, Bruxelles.

De Anna F., [2005], *Autonomia scolastica e rendicontazione sociale. Dal POF al bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano.

Delors J., [1996], *Nell'educazione un tesoro*, Unesco, Commissione internazionale sull'educazione per il XXI secolo, trad.it. Armando, Roma, 1997.

Di Giandomenico M. E., [2008], *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*, Giuffrè, Milano.

Dreger J.B., [1992], *Project management. Effective scheduling*, Van Nostrand Reinhold, New York, in Mari C., *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, G. Giappichelli, Torino.

Farneti F., [2004], *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, Franco Angeli, Milano.

Farneti G., Pozzoli S., [2005], *Bilancio sociale di mandato. Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano.

Farneti G., Vagnoni E., [1997], *I controlli nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli, Rimini.

Ferraris Franceschi R., [1998], *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.

Forgione M. C., [2012], *Il bilancio sociale e di genere. Manuale di pari opportunità*, Geniodonna Libri, Como.

Freeman R.E., [1984], *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Fumarco G., [2000], *Cultura e pratica dell'autonomia. Manuale per l'organizzazione scolastica*, La Nuova Italia, Firenze.

Gabrovec Mei O., [2007], "Introduzione", in Ricci P. (a cura di), *Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

Gruppo Bilancio Sociale, [2001], *Standard di base. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano.

Gruppo Bilancio Sociale, [2005], *Standard di base per il settore pubblico. La rendicontazione sociale nel settore pubblico*, Giuffrè, Milano.

Gruppo Bilancio Sociale, [2008], *Documento di ricerca n. 7. La rendicontazione sociale nelle università*, Giuffrè, Milano.

Gruppo Bilancio Sociale, [2011], *Documento di ricerca n. 12. La rendicontazione territoriale: le finalità, il processo, gli indicatori*, Giuffrè, Milano.

Genova A., Vincenti A., [2011], *Bilancio sociale e bilancio di genere. Strumenti di promozione e di partecipazione*, Carocci, Roma.

Ghilardi F., Spallarossa C., [1983], *Guida all'organizzazione della scuola*, Editori Riuniti, Roma.

Giusepponi K., [2004], *Il bilancio sociale degli enti locali. Contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, Giuffrè, Milano.

Guarini E., [2003], *Un modello di riferimento per la progettazione dei meccanismi di accountability delle aziende pubbliche*, in Pezzani F., (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

Gummesson E., [1991], *Qualitative methods in management research*, Sage, Newbury Park.

Hinna L., [2002], *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 ore, Milano.

Hinna L., [2004], *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano.

Impagliazzo C., [2004], *Strumenti innovativi di gestione della scuola*, Cedam, Padova.

Invalsi, [2010], *Il quadro di riferimento teorico della valutazione del sistema scolastico e delle scuole*.

Jannelli R., Cerri L., Virginillo M., [2007], *Una prima applicazione dello standard di rendicontazione sociale del GBS per il settore pubblico: il caso Regione Campania*, in P. Ricci (a cura di), *Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella Pubblica Amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

Kaplan R. S., Norton D. P., [2000], *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, edizione italiana a cura di A. Bubbio, Isedi, Torino.

- Lamanna Di Salvo D., [2005], *Il bilancio sociale: la teoria della rendicontazione della responsabilità dell'impresa*, Uniservice, Trento.
- Lucidi F., Alivernini F., Pedon A., [2008], *Metodologia della ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.
- Mari C., [1994], *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, G. Giappichelli, Torino.
- Marziantonio R., [2003], *Il bilancio sociale della gestione d'impresa responsabile*, Maggioli, Rimini.
- Mazzoleni M., [2004], *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini*, Franco Angeli, Milano
- Mele R., [2003], *Economia e gestione delle imprese di pubblici servizi tra regolamentazione e mercato*, Cedam, Padova.
- Mele R., Storlazzi A., [2006], *Aspetti strategici della gestione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Cedam, Padova.
- M.I.U.R., [2010] a cura di, *La scuola statale: sintesi dei dati – anno scolastico 2009-2010*.
- Marradi A., [2007], *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Morin E., [2000], *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Raffaello Cortina Editori, Milano.
- Moro G., *Cittadini e pubblica amministrazione: diritti, politiche, strumenti*, [2008], in Borgonovi E., Rusconi G., a cura di, *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.
- Morzenti Pellegrini R., [2006], *L'autonomia scolastica tra sussidiarietà, differenziazioni e pluralismi*, G. Giappichelli, Torino.
- Mussari R., [1996], *L'azienda del comune tra autonomia e responsabilità*, Cedam, Padova.
- Ministero della Funzione Pubblica, [2006], *Direttiva sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche* del 17/02/06, G.U. n. 53 del 15/03/06.
- Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli enti locali, [2004], *Principio contabile n.3. Il rendiconto degli enti locali*, Roma 15 gennaio 2004.

Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli enti locali, [2007], *Linee guida per la rendicontazione sociale degli enti locali*, Roma 7 giugno 2007.

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

Paletta A., Tieghi M., [2007], *Il bilancio sociale su base territoriale*, Isedi, Torino.

Paletta A., Bonaglia C., Boracchi C., Peccolo L., [2011], *La scuola rende conto. Idee e strumenti per la costruzione del bilancio sociale*, Bruno Mondadori, Milano.

Pezzani F., [2003], *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

Previtali D., [2007], *La scuola con valore sociale. Sussidiarietà e rendicontazione sociale nelle scuole dell'autonomia e delle indicazioni per il curriculum*, Tecnodid, Napoli.

Previtali D., [2010], *Il bilancio sociale nella scuola. La risposta a sette domande chiave*, Edizioni Lavoro, Roma.

Pulejo L., [2005], *Comunicazione e accountability nell'azienda Comune*, Giappichelli, Torino.

Ricci P., [2007], *Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

Rogate C., Tarquini T., [2004], *Il bilancio sociale negli enti locali*, Maggioli, Rimini.

Romei P., [1989], *La scuola come organizzazione*, Franco Angeli, Milano.

Romei P., [1999], *Autonomia e progettualità. La scuola come laboratorio di gestione della complessità sociale*, La Nuova Italia, Firenze.

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

Rusconi G., Dorigatti M., [2004], *Teoria del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.

Rusconi G., [2006], *Il bilancio sociale: economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma.

Saita M., [2006], *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano.

Steccolini I., [2004], *Accountability e sistemi informativi degli enti locali. Dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.

Tanese A., [2004], Programma Cantieri, *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.

Vermiglio F., [2001], *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale: confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.

Vermiglio F., [2007], "Conclusioni", in Ricci P. (a cura di), *Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano.

Von Bertalanffy L., [1976], *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Isedi, Milano.

Yin R. K., [2005], *Lo studio di caso nella ricerca scientifica, progetto e metodi*, Armando, Roma.

Riviste

Armone A., *Rendicontazione sociale e documentazione scolastica*, in Rivista dell'Istruzione n. 6/2008.

Borgonovi E., *Il concetto di valore pubblico*, in Azienda Pubblica n. 2/2003.

Borgonovi E., *Il valore aggiunto nelle amministrazioni pubbliche*, in Azienda Pubblica n. 4/2007.

Collura R., *La rendicontazione degli istituti scolastici: il bilancio sociale*, in Rivista dell'Istruzione n. 1/2007.

Meneguzzo M., *Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della PA italiana*, in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, novembre/dicembre 2005.

Morrone A., *La scuola a caccia di stakeholder?*, in Rivista dell'Istruzione n. 2/2009.

Paletta A., *Etica e responsabilità sociale della scuola*, in Rivista dell'Istruzione n. 2/2007.

Paletta A., *La scuola socialmente responsabile*, in Rivista dell'Istruzione n. 6/2007.

Pezzani F., *Il ruolo dell'accountability nella società civile*, in Azienda pubblica n. 4/2001.

Previtali D., *Il bilancio sociale nella scuola dell'autonomia*, in Rivista dell'Istruzione n. 6/2008.

Rubinacci A., *Le modifiche costituzionali e la riforma del sistema scolastico*, in rivista Tuttoscuola, Roma, 2002.

Stiz G., *La rendicontazione sociale di un istituto superiore*, in Rivista dell'Istruzione n. 6/2007.

Vagnoni E., *Linee di rinnovamento nel sistema contabile dell'amministrazione dello stato: note da altri paesi*, in Azienda pubblica n. 3/1998.

Vallone C., *Il sistema di rendicontazione sociale nel settore pubblico*, in Azienda Pubblica n. 4/2009.

Sitografia

<http://archivio.pubblica.istruzione.it/fondistrutturali/documenti/programmazione.shtml>

http://cantieripa.it/allegati/Rendere_conto.pdf

<http://europa.eu/europedirect>

<http://europe.eu/youreurope>

<http://eurydice.org>

<http://governance.formez.it/focus/bilancio-sociale>

<http://indire.it/eurydice>

<http://old.istruzione.lombardia.it/formazione/rend-sociale.htm>

www.accountability.org.uk

www.ansas.it

www.bilanciosociale.it

www.bilanciosocialescuola.it

www.cantieripa.it

www.einaudimagenta.it

www.fermi.mn.it
www.fondieuropei2007-2013.it
www.formez.it
www.funzionepubblica.it
www.globalreporting.org
www.gruppobilanciosociale.org
www.iccermenate.it
www.icmastricaravaggini.it
www.icmontironesanzeno.it
www.icranica.it
www.innovazionepa.it
www.invalsi.it
www.invalsi.it/valsis
www.indire.it
www.istitutoturoldo.it
www.istruzione.it
www.istruzione.lombardia.it
www.istruzione.lombardia.it/dirigenti/formazione-ds/rendicontazione-sociale/bilancio-sociale-scuole/
www.istruzione.lombardia.it/protlo453_11
www.itis.mn.it
www.itisfermidesio.it
www.liceobrocchi.vi.it
www.liceocrespi.it
www.liceomeda.it/test/blog01/
www.maironi.bg.it
www.miur.it
www.nonsolofannulloni.forumpa.it
www.oberdan.it
www.professionale.grosseto.it
[www.programmallp.it,](http://www.programmallp.it)

www.pubblica.istruzione.it/fondistrutturali/default2007.shtml,

www.qualitapa.it

www.scuolavimodrone.it

www.sodalitas.it

www.scuolelazio.it

www.scuolavimodrone.it

www.trevigliosecondo.it