

La rendicontazione sociale nel settore pubblico
Il Bilancio Sociale delle amministrazioni pubbliche

Angelo Tanese

1.

La responsabilità sociale nel settore pubblico: alcuni principi di fondo

Un fenomeno emergente negli ultimi anni...

Utilizzo diffuso di nuovi strumenti attraverso i quali le amministrazioni pubbliche “rendere conto” ai cittadini del proprio operato:

- bilanci sociali
- bilanci di mandato
- bilanci di missione
- bilanci di genere
- bilanci ambientali



Perché cercare nuove modalità di rendicontazione ?

Un percorso evolutivo

Anni '80

Anni '90

2000

**Il cittadino come
“amministrato”**

- Relazioni tra P.A. e cittadino regolate dal diritto amministrativo

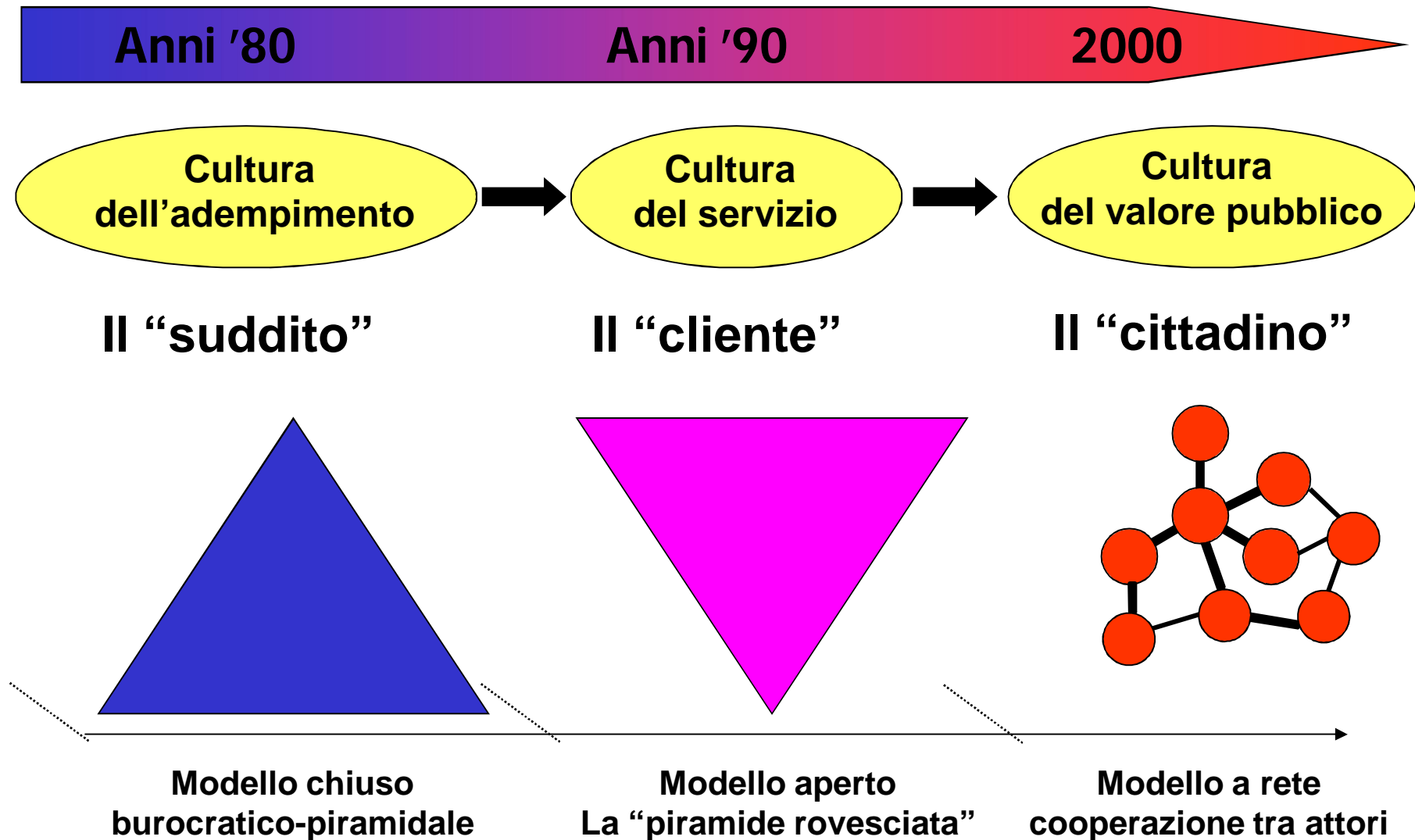
**Il cittadino come
“destinatario di servizi”**

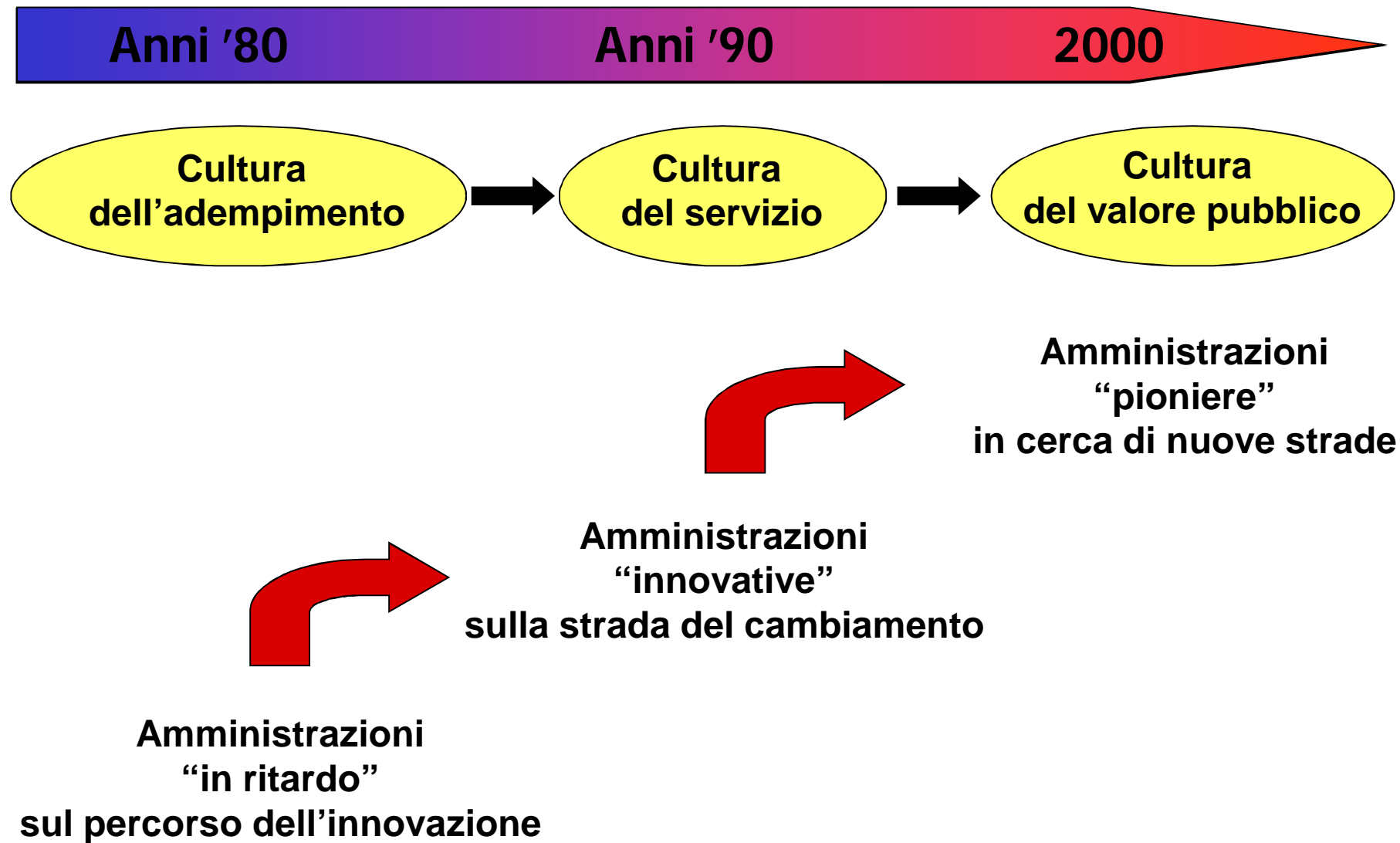
- Attivazione dell' URP
- Gestione reclami
- Carte dei servizi
- Sportelli unici
- Semplificazione
- Siti web

**Il cittadino come
“protagonista attivo”**

- Attivazione di call e contact center
- Multicanalità
- Servizi on-line
- Customer satisfaction
- Partecipazione alle decisioni
- **Bilancio sociale**

L'innovazione culturale e organizzativa





Perché una rendicontazione sociale in ambito pubblico

1. Data la natura già di per sé “sociale” dell’attività di un’amministrazione pubblica, l’esigenza di rendicontazione sociale nel settore pubblico è il segno evidente di una crisi degli attuali sistemi di rendicontazione



Caratteristiche dell'azienda pubblica

- Finalità: realizzazione di una mission sociale (risposta ai bisogni, produzione di beni sociali)
- Molteplicità di *stakeholder* (multistakeholder): bisogni, interessi ed esigenze informative differenziate
- Pluralità di dimensioni: etica, sociale, economica, politica, ambientale...

Limiti informativi degli strumenti di rendicontazione del sistema contabile

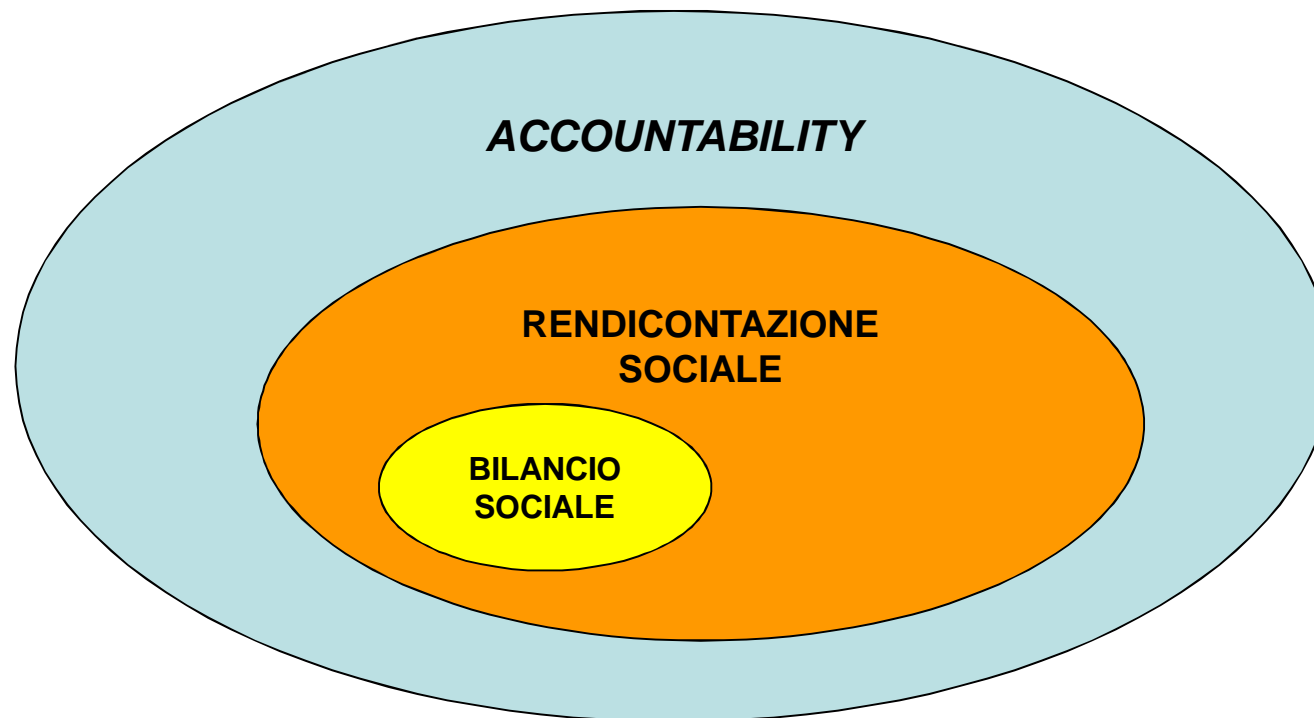
- Risultano di difficile leggibilità e fruibilità da parte del cittadino
- Ignorano gli aspetti non quantificabili in termini monetari
- Non offrono una rappresentazione completa e significativa dell'attività e dei risultati conseguiti



Immagine parziale e opaca delle scelte e del VALORE creato dall'azienda

Perché una rendicontazione sociale in ambito pubblico

2. Il bilancio sociale è la “punta dell’iceberg” di una domanda di accountability



La Corporate Social Responsibility

LIBRO VERDE COMMISSIONE EUROPEA 2001

Tensione dell'impresa a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche dei vari portatori di interessi interni ed esterni (*stakeholder*), mediante lo svolgimento delle proprie attività.

La Responsabilità Sociale nella P.A.

DIRETTIVA DFP del 2006

Ogni istituzione è responsabile degli effetti che la propria azione produce nei confronti dei suoi interlocutori e della comunità. Tale responsabilità richiede di dar conto della propria azione ai diversi interlocutori, costruendo con essi un rapporto fiduciario e di dialogo permanente.

Ogni amministrazione pubblica ha il dovere di rendere conto relativamente ai propri ambiti di competenza, in quanto titolare di un mandato e della potestà di scegliere e agire come interprete e garante della tutela degli interessi e della soddisfazione dei bisogni della comunità.

Perché una rendicontazione sociale in ambito pubblico

3. Il bilancio sociale non è la semplice applicazione alle amministrazioni pubbliche del concetto di Responsabilità Sociale dell'Impresa

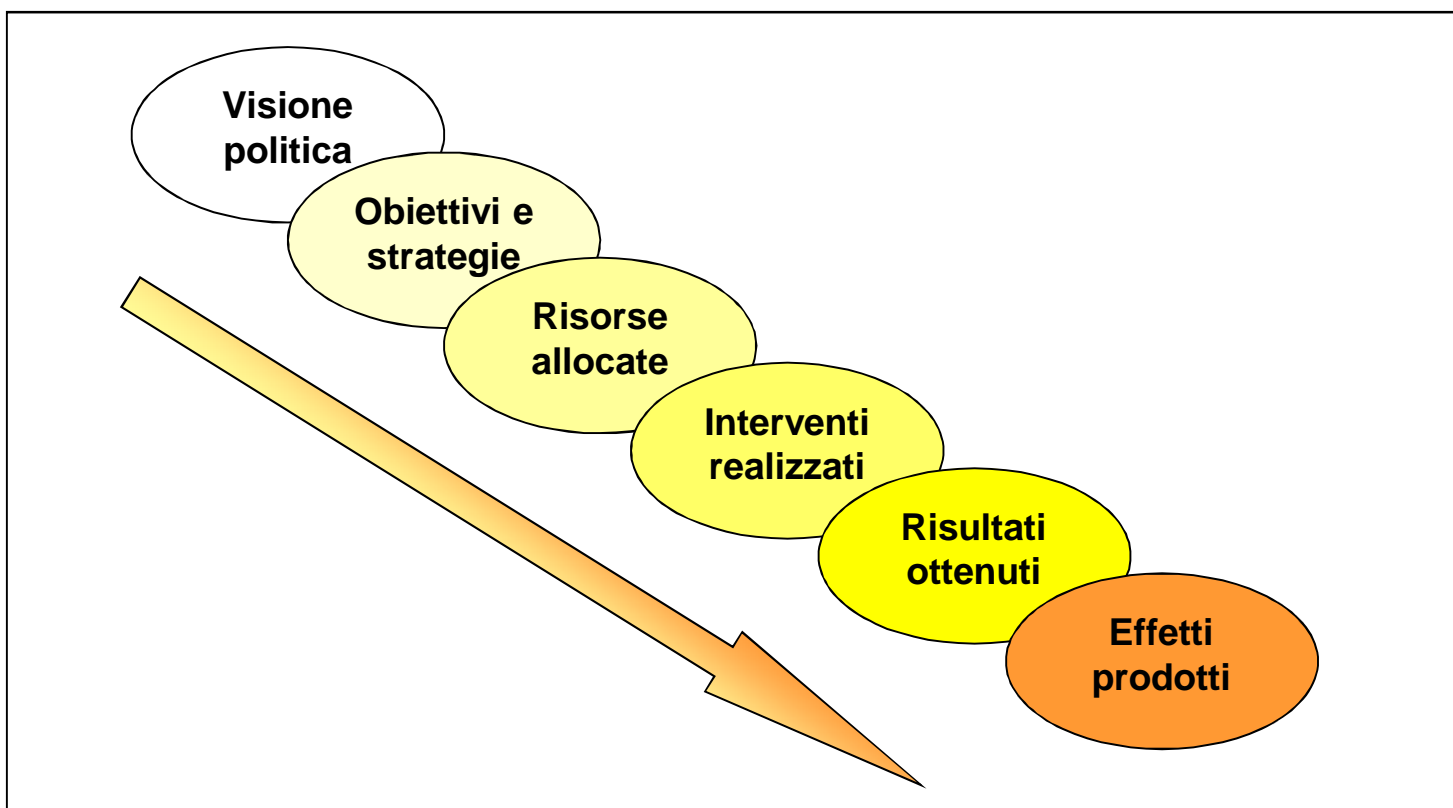
CSR

**Responsabilità
Sociale delle
Amministrazioni
Pubbliche**

Il bilancio sociale di un'amministrazione pubblica (e di un'azienda sanitaria pubblica) dovrebbe essere "sociale" per sua natura

La rendicontazione sociale : **SIGNIFICATO**

La rendicontazione come ricostruzione della “catena di senso” dell’azione dell’amministrazione nei confronti dei propri portatori di interesse



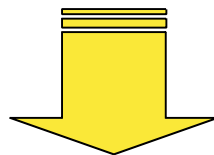
Perché rendere conto?

Per “dovere morale” rispetto alla propria responsabilità sociale: il principio di ***accountability***

Per migliorare le relazioni con i diversi *stakeholder*, **rafforzando la legittimazione e il legame fiduciario**

Per acquisire una **maggiore consapevolezza interna** ai fini di una migliore programmazione e gestione

Per far crescere il senso di appartenenza e diffondere una **nuova cultura del lavoro pubblico**

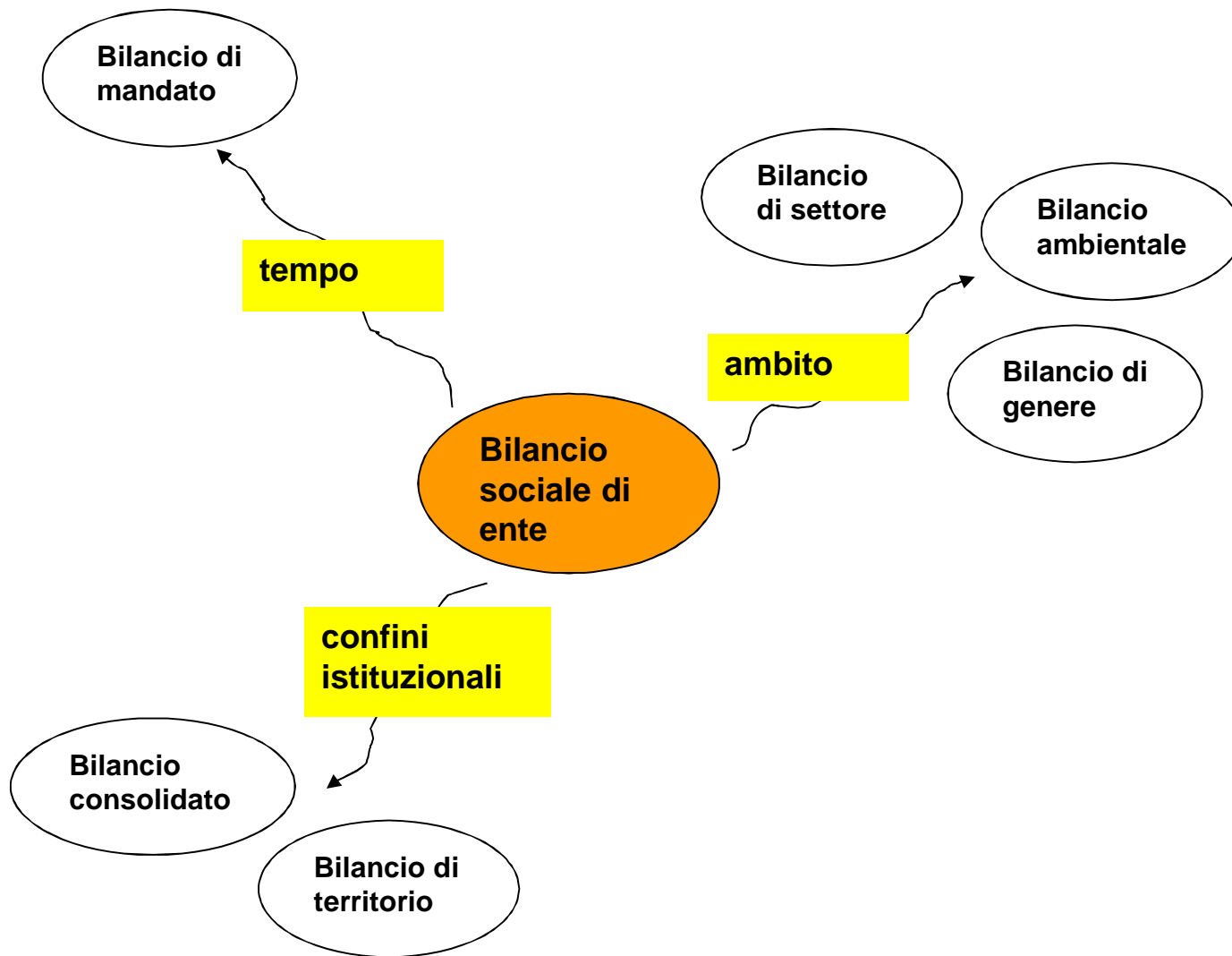


Migliorare la capacità di perseguire la MISSION

La rendicontazione sociale : FINALITA'



Le FORME della rendicontazione sociale



La rendicontazione sociale : REQUISITI



I requisiti: il dialogo con i portatori di interessi

I portatori di interessi devono diventare interlocutori e parte attiva del processo di rendicontazione:

- selezionando insieme all'ente le priorità della rendicontazione;
- esprimendo una propria valutazione sulle performance dell'ente;
- esprimendo un giudizio conclusivo proprio sulla base del documento di rendicontazione sociale, come input per le attività future di programmazione e intervento dell'ente;
- rendendosi parte attiva nelle stesse attività di programmazione e attuazione degli interventi.

La definizione dei portatori di interessi può seguire criteri diversi:

a) quello *dei percettori della spesa*, cioè degli effettivi destinatari delle risorse messe a disposizione dall'ente



b) a partire dall'analisi dei destinatari delle politiche messe in atto dall'ente

La definizione degli stakeholder da parte del Comune di Venezia



Il Bilancio sociale come:

- **PRODOTTO**: documento che rappresenta la complessità dell'azione dell'azienda, integrando dati patrimoniali ed economico-finanziari, indicatori quantitativi e descrizioni qualitative
- **PROCESSO**: percorso interno (formazione, condivisione e formalizzazione) che prevede la ricostruzione della “catena di senso” delle attività dell'azienda, la progressiva integrazione con gli altri strumenti gestionali e comunicativi esistenti e il coinvolgimento dei diversi “portatori di interessi”

Per concludere

Due strade possibili...

1

Realizzare unicamente uno strumento di comunicazione



**Il bilancio sociale come documento aggiuntivo
e disgiunto dai processi di indirizzo e governo dell'azienda**

2

Ripensare il proprio ruolo nel sistema di relazioni locale



**Il bilancio sociale come espressione di un modo diverso
di programmare gli interventi e valutare i risultati dell'azienda**

**Il bilancio sociale strutturalmente inserito
nel sistema di programmazione e controllo dell'azienda
e strumento di dialogo con gli interlocutori interni ed esterni**

2.

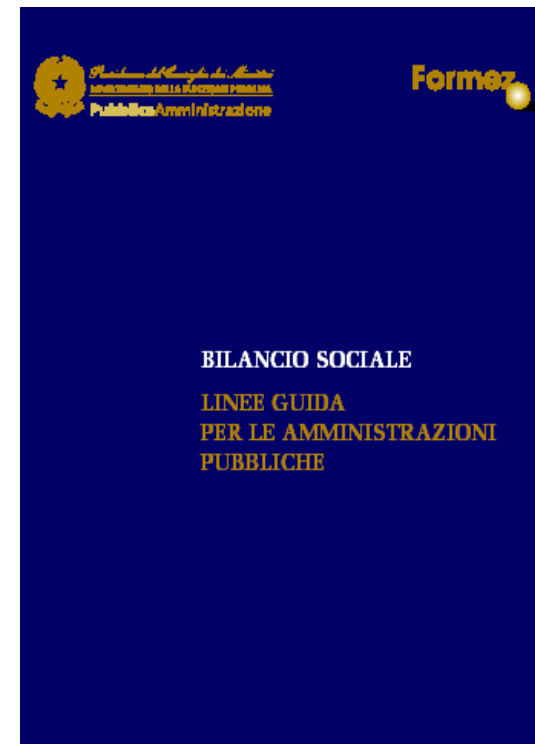
**Indirizzi e Linee Guida del
Dipartimento della Funzione Pubblica**

Indirizzi dal Dipartimento della Funzione Pubblica

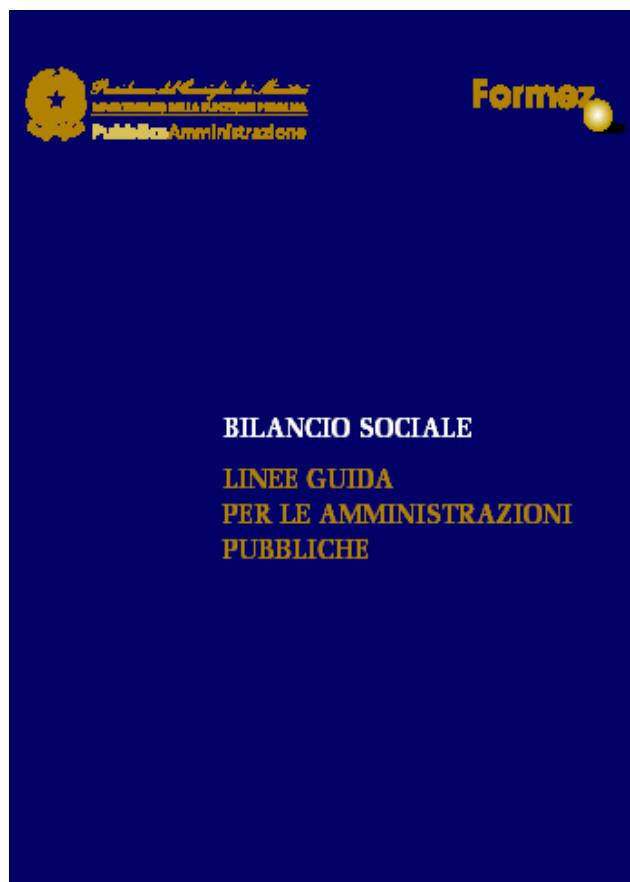
**Il Manuale del
Programma Cantieri
“Rendere conto ai cittadini”**



**Le LINEE GUIDA
Formez - DFP**



INDICE DELLE LINEE GUIDA



Presentazione

1. FINALITÀ E CARATTERISTICHE del bilancio sociale
2. CONTENUTI del bilancio sociale
3. REALIZZAZIONE del bilancio sociale

CHI PUO' APPLICARE LE LINEE GUIDA

I principi sono validi per tutte le amministrazioni pubbliche, pur nella loro diversità istituzionale, organizzativa e di contesto amministrato

E' compito di ciascuna amministrazione l'adattamento delle linee guida al proprio specifico contesto e l'utilizzo del bilancio sociale in modo coerente con le proprie finalità istituzionali

A COSA SERVONO

A indirizzare le pratiche di bilancio sociale delle amministrazioni pubbliche attraverso l'individuazione di principi generali per la costruzione e l'impiego dello strumento

DEFINIZIONE DI BILANCIO SOCIALE

Il bilancio sociale è :

- l'esito di un **processo** con il quale l'amministrazione **rende conto**
- delle **scelte**, delle **attività**, dei **risultati** e dell'impiego di **risorse** in un dato periodo,
- in modo da consentire ai cittadini e ai diversi **interlocutori** di conoscere e formulare un proprio giudizio
- su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua **missione istituzionale** e il suo mandato

DEFINIZIONE DI BILANCIO SOCIALE

Il bilancio sociale deve essere realizzato con **cadenza periodica, preferibilmente annuale**, permettendo di confrontare ciclicamente gli obiettivi programmati con i risultati raggiunti favorendo la definizione di nuovi obiettivi e impegni dell'amministrazione

Il bilancio sociale deve essere **integrato con il sistema di programmazione e controllo** e con l'intero **sistema informativo contabile**

OGGETTO DEL BILANCIO SOCIALE

Il bilancio sociale deve avere per oggetto le diverse tipologie di interventi posti in essere dall'amministrazione nell'esercizio delle proprie funzioni e nell'ambito delle proprie competenze, quali la formulazione e l'attuazione di politiche, la realizzazione di piani, programmi e progetti, le azioni di tipo normativo e l'erogazione di servizi

DESTINATARI DEL BILANCIO SOCIALE

**Il bilancio sociale è rivolto a tutti quei
soggetti pubblici e privati che direttamente
o indirettamente sono interlocutori
dell'amministrazione o che sono comunque
interessati alla sua azione**

CONSOLIDARE LA PRATICA

Le amministrazioni possono avviare, sviluppare e consolidare la pratica del bilancio sociale **in modo graduale**

E' possibile prevedere una **prima applicazione circoscritta ad uno o più ambiti** di attività dell'amministrazione, con una successiva estensione a tutti gli altri

Occorre **integrare** progressivamente la realizzazione del bilancio sociale **con i processi decisionali, gestionali e di comunicazione** dell'amministrazione

COSA DEVE CONTENERE UN BILANCIO SOCIALE

1. Valori di riferimento, visione e programma dell'amministrazione

Il bilancio sociale deve rendere conto del modo in cui l'**amministrazione interpreta la propria missione istituzionale**, esplicitandone i **valori** di riferimento, la **visione** e le **priorità** di intervento, con riferimento alle caratteristiche e all'evoluzione del contesto in cui opera.

Il bilancio sociale deve chiarire gli **ambiti di competenza** dell'amministrazione, descrivere il suo **assetto istituzionale** e di governo e la sua **struttura organizzativa** tenendo conto non solo dell'articolazione interna, ma anche della **rete dei soggetti collegati**, come società, agenzie, istituzioni, fondazioni, aziende speciali.

COSA DEVE CONTENERE UN BILANCIO SOCIALE

2. Rendicontazione delle politiche e dei servizi

Il bilancio sociale deve rendicontare le politiche e i servizi resi dall'amministrazione, in modo da evidenziare i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi dichiarati.

Questa parte del bilancio sociale deve essere articolata per **aree di rendicontazione**, coerenti con il programma e le priorità dell'amministrazione e significativi dal punto di vista dei suoi interlocutori.

Per ciascuna area il bilancio sociale deve rendicontare:

- gli obiettivi perseguiti
- le azioni intraprese
- le risorse impiegate
- i risultati raggiunti;
- gli impegni e le azioni previste per il futuro

COSA DEVE CONTENERE UN BILANCIO SOCIALE

3. Rendicontazione delle risorse disponibili e utilizzate

Il bilancio sociale deve rendere conto delle risorse di cui l'amministrazione ha potuto disporre per svolgere la propria attività e delle modalità della loro gestione:

- entrate e spese della gestione;**
- proventi e costi della gestione;**
- patrimonio dell'amministrazione e sua variazione;**
- dotazione e caratteristiche del personale;**
- interventi di razionalizzazione e innovazione organizzativa;**
- interventi per accrescere e valorizzare il capitale umano dell'amministrazione;**
- utilizzo e sviluppo di infrastrutture e soluzioni tecnologiche per la gestione dei processi e dei servizi;**
- partecipazioni promosse e realizzate dall'amministrazione con altri soggetti pubblici e privati**

COSA DEVE CONTENERE UN BILANCIO SOCIALE

Presentazione del documento

con cui l'amministrazione chiarisce finalità e contenuti del bilancio sociale e fornisce ogni altra informazione utile a contestualizzarne la funzione.

Nota metodologica

che descrive il processo di rendicontazione seguito dall'amministrazione nella costruzione del bilancio sociale, i metodi di raccolta, elaborazione ed esposizione dei dati, i soggetti interni ed esterni che hanno preso parte al processo, nonché le diverse fasi seguite e il tempo impiegato nella sua realizzazione

FASI DI REALIZZAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

I - Definizione del sistema di rendicontazione Si definisce la struttura di base del bilancio sociale. Si esplicita la visione e il programma dell'amministrazione, si individuano le diverse aree di rendicontazione e per ciascuna di esse si definiscono tutti gli elementi informativi quantitativi e qualitativi e gli indicatori necessari.

II - Rilevazione delle informazioni Si raccolgono le informazioni e i dati da riportare nel bilancio sociale.

III- Redazione e approvazione del documento Si organizzano in modo strutturato le informazioni qualitative e quantitative in un documento approvato e comunque fatto proprio dall'organo di governo dell'amministrazione.

IV – Comunicazione del bilancio sociale Si pianificano e si realizzano azioni di diffusione e di partecipazione del bilancio sociale all'interno e all'esterno dell'amministrazione, tali azioni devono condurre al consolidamento di un dialogo permanente tra l'amministrazione e i suoi interlocutori, al fine di migliorare sia il processo di programmazione che il processo stesso di rendicontazione.

Aspetti qualificanti del processo

- Coinvolgimento trasversale della struttura interna
- Allineamento dei sistemi di programmazione
- Integrazione dei sistemi di controllo
- Coinvolgimento degli interlocutori esterni
- Continuità dell'iniziativa

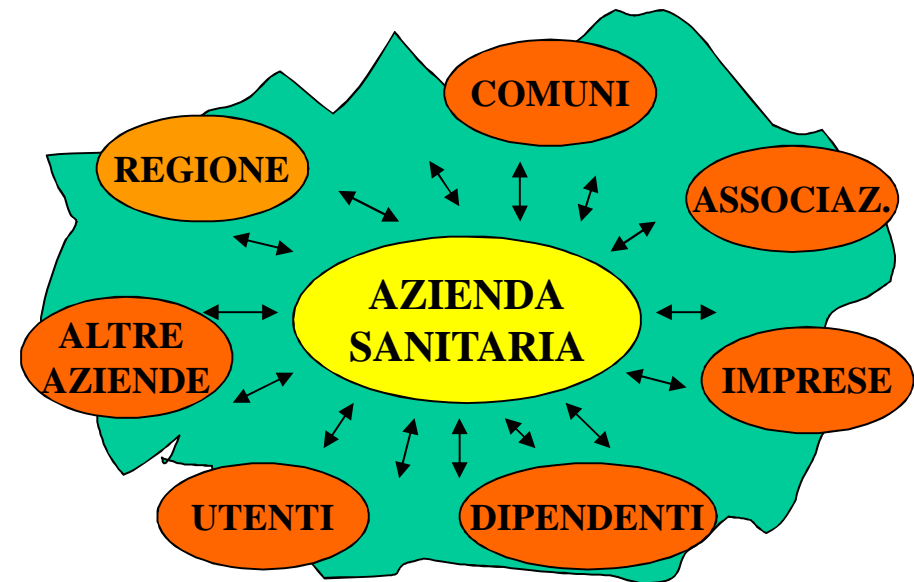
“Nello svolgimento del processo, è necessario garantire, da un lato, il coinvolgimento della struttura interna, e dall'altro **il raccordo e l'integrazione con i processi decisionali, gestionali e di comunicazione, nonché con i sistemi di programmazione e controllo e con i sistemi informativi.**”

3.

Esperienze di rendicontazione sociale nel settore sanitario

Le prime esperienze di bilancio sociale in sanità

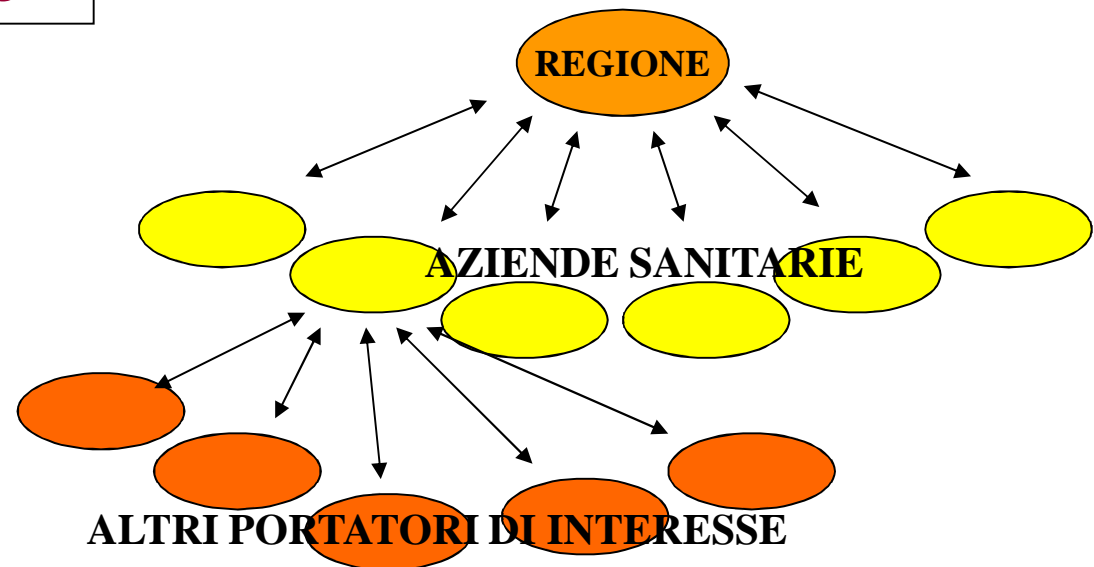
La rendicontazione sociale
come **risposta dal basso**



IL BILANCIO SOCIALE
Asl di Biella
Asl di Firenze
Asl Roma D
Azienda Ospedaliera di Padova
Asl di Città di Castello

Le prime esperienze di bilancio sociale in sanità

La rendicontazione sociale
come **esigenza dall'alto**

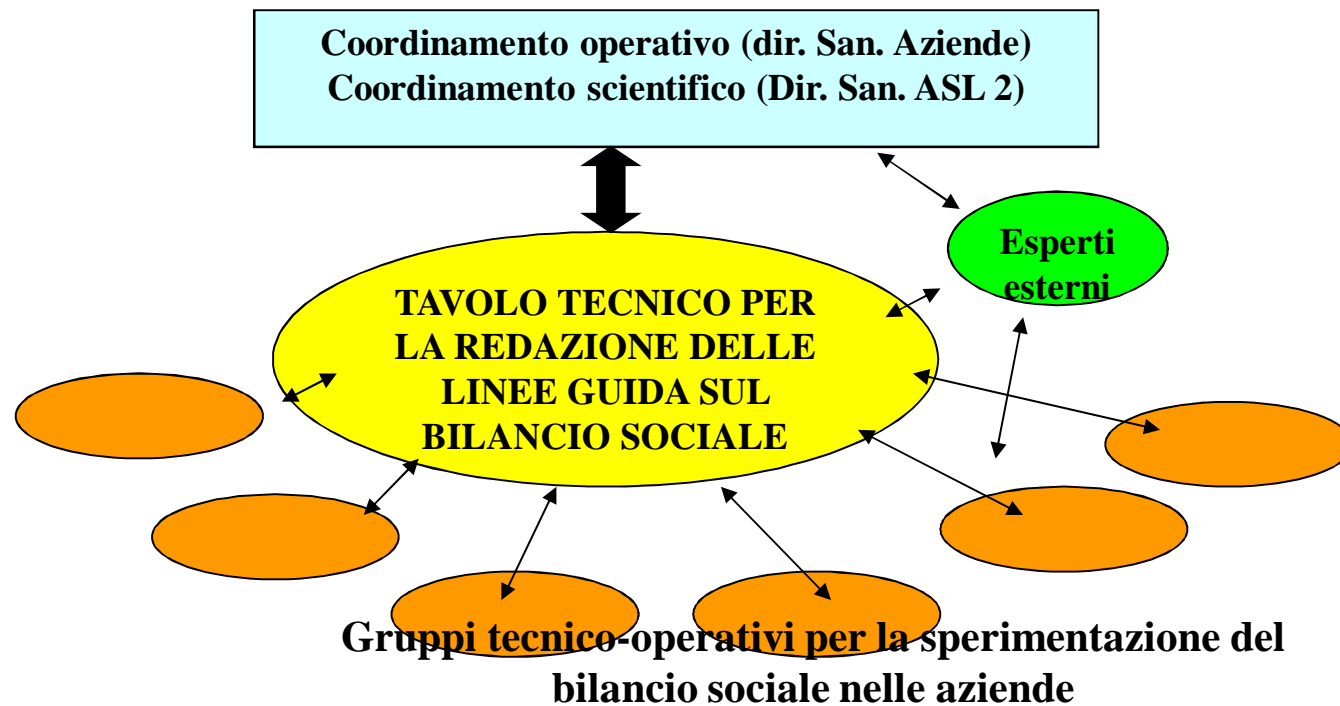


IL BILANCIO DI MISSIONE
Regione Emilia-Romagna

Un'esperienza intermedia

IL CENTRO INTERAZIENDALE PER IL BILANCIO SOCIALE della Regione Umbria

Obiettivo: definire delle linee guida regionali condivise dalle aziende sanitarie e dalla Regione, a partire dalle quali avviare la sperimentazione diffusa dello strumento



Ruolo della Regione: finanziatore – partecipante - fruitore

Ruolo della aziende: promotorici – realizzatrici - fruitrici

Le aree di rendicontazione a confronto

BILANCIO SOCIALE 2003/2004 ASL CITTA' DI CASTELLO

Identità dell'azienda

I numeri

La mission aziendale

La struttura organizzativa

La riorganizzazione aziendale

La collaborazione pubblico-privato

Le politiche per la gestione e
l'accrescimento delle risorse umane

I sistemi informativi ed operativi integrati

Le risorse economiche e finanziarie

La gestione patrimoniale

Il rapporto con i fornitori

Le attività per gli utenti finali

La prevenzione

L'assistenza distrettuale

L'assistenza ospedaliera

I progetti per la realizzazione della visione aziendale

La razionalizzazione dell'offerta

Il Qualità Management

Lo sviluppo delle reti relazionali

BILANCIO DI MISSIONE 2003-2004 ASL FERRARA

Il contesto di riferimento

Il profilo aziendale

Obiettivi istituzionali e strategie aziendali

Condizioni di lavoro, competenze del personale ed efficienza dell'organizzazione

Sistema di relazioni e strumenti di comunicazione

Ricerca e innovazione

Obiettivi specifici di particolare rilevanza istituzionale: la popolazione anziana non autosufficiente

BILANCIO SOCIALE 2003 ASL ROMA D

Identità aziendale

Come nasce l'azienda

Dove opera l'azienda

Come è organizzata l'azienda

Risorse e risultati

Cosa ha l'azienda

Come ha utilizzato le risorse

Cosa ha prodotto

Relazione sociale

Con chi si rapporta

Cittadini

Risorse umane

Organizzazioni erogatrici e collegate

Fornitori

Pubblica Amministrazione

Organizzazioni partner

Media

Ambiente e catena alimentare

Obiettivi di miglioramento

Gli obiettivi di miglioramento della
gestione

Verso il bilancio sociale 2004

Sezioni del Bilancio di Missione – Emilia-Romagna

1. contesto di riferimento
2. profilo aziendale
3. obiettivi istituzionali e strategie aziendali
4. condizioni di lavoro, competenze del personale ed efficienza dell'organizzazione
5. sistema di relazioni e strumenti di comunicazione
6. ricerca e innovazione
7. obiettivi specifici di particolare rilevanza istituzionale

Aree di rendicontazione Bilancio sociale di Mandato ASL Roma E 2005-2010

1. Identità aziendale

1. La ASL Roma E
2. La strategia di governo

2. Servizi ai cittadini: politiche, azioni e risultati

1. Area della Prevenzione
2. Area della Fragilità
3. Area della Continuità Assistenziale
4. Area Ospedaliera
5. Area del Farmaco
6. Le attività del Dipartimento di Epidemiologia

3. Governo delle risorse

1. Governo dell'organizzazione
2. Governo delle risorse umane
3. Governo economico
4. Governo del patrimonio e delle tecnologie
5. Governo della rete degli erogatori accreditati

Criticità e prospettive del bilancio sociale in sanità

1. Il rapporto esistente tra **rendicontazione e programmazione**: è opportuno un “allineamento” dei diversi documenti attraverso i quali le aziende definiscono i propri obiettivi e misurano i propri risultati.
2. La necessità che il bilancio sociale non riguardi unicamente il rapporto tra la singola azienda e il proprio contesto di riferimento, ma integri al suo interno il **rapporto tra azienda e Regione**.
3. La **metodologia di riferimento**: oltre il GBS alla ricerca di un nuovo standard comune
4. La **corresponsabilità sociale**: In prospettiva non avremo bisogno di tanti bilanci sociali redatti dalle singole aziende, dalle singole case farmaceutiche, dai singoli comuni o dalle singole case di cura accreditate, quanto di patti di corresponsabilità tra tutti questi soggetti che a livello locale cooperano per contribuire, con ruoli diversi, alla qualità della vita delle persone