



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica



12 maggio 2004

Forum P.A. Fiera di Roma

Quarta Giornata degli Innovatori

**Rendere conto ai cittadini:
approcci e metodologie
per l'utilizzo del bilancio sociale
nelle amministrazioni pubbliche**

Angelo Tanese

Programma Cantieri – Dipartimento della Funzione Pubblica



Di cosa stiamo parlando...

Bilanci sociali

Bilanci di mandato

Bilanci ambientali

Rapporti di settore

Bilanci di genere



Cosa c'è dietro questo fenomeno ?

Perché cercare nuove forme di rendicontazione ?

Il bilancio pubblico non è "sociale" per natura ?



II LABORATORIO di CANTIERI su Rendicontazione e bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche

- 1) Circa 20 amministrazioni che hanno realizzato un bilancio sociale**
- 2) I principali esperti sul tema a livello nazionale**
- 3) Uno studio di 15 casi**
- 4) Una riflessione aperta e critica**



Il nuovo manuale di Cantieri

Rendere conto ai cittadini

Il Bilancio Sociale nelle Amministrazioni Pubbliche



- 1) A chi e perché rendere conto
- 2) Le forme della rendicontazione
- 3) Principi e linee-guida per la rendicontazione sociale
- 4) Le fasi di costruzione del bilancio sociale
- 5) Le condizioni per un utilizzo efficace del bilancio sociale



II MANUALE di CANTIERI: l'approccio proposto

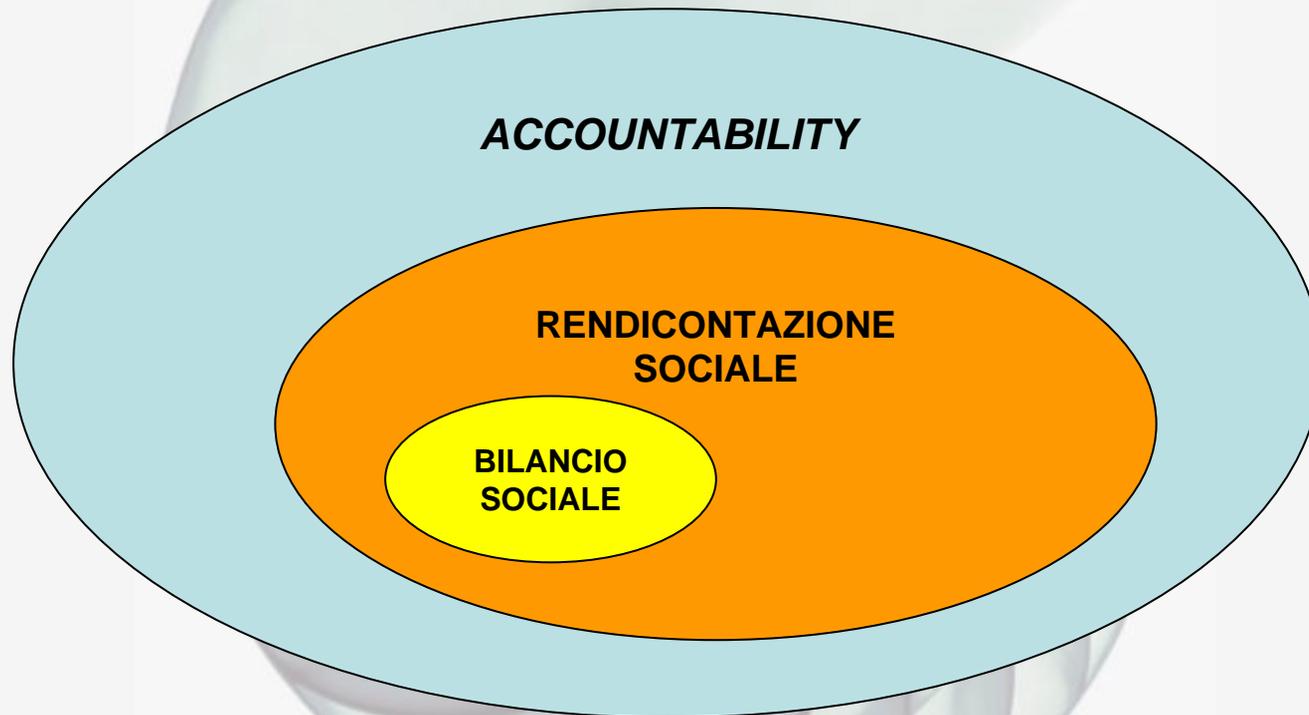
1. Il bilancio sociale è il segno di una crisi dei sistemi di rendicontazione pubblici

- *deficit di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni*
- *deficit di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie*
- *deficit di misurazione dei risultati*
- *deficit di comunicazione*
- *deficit di governance ai diversi livelli istituzionali*
- *deficit di legittimazione e di fiducia*



II MANUALE di CANTIERI: l'approccio proposto

2. Il bilancio sociale è la "punta dell'iceberg" di una domanda di *accountability*





II MANUALE di CANTIERI: l'approccio proposto

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**



La rendicontazione sociale : REQUISITI





Amministrazioni alla ricerca dei "portatori di interesse"

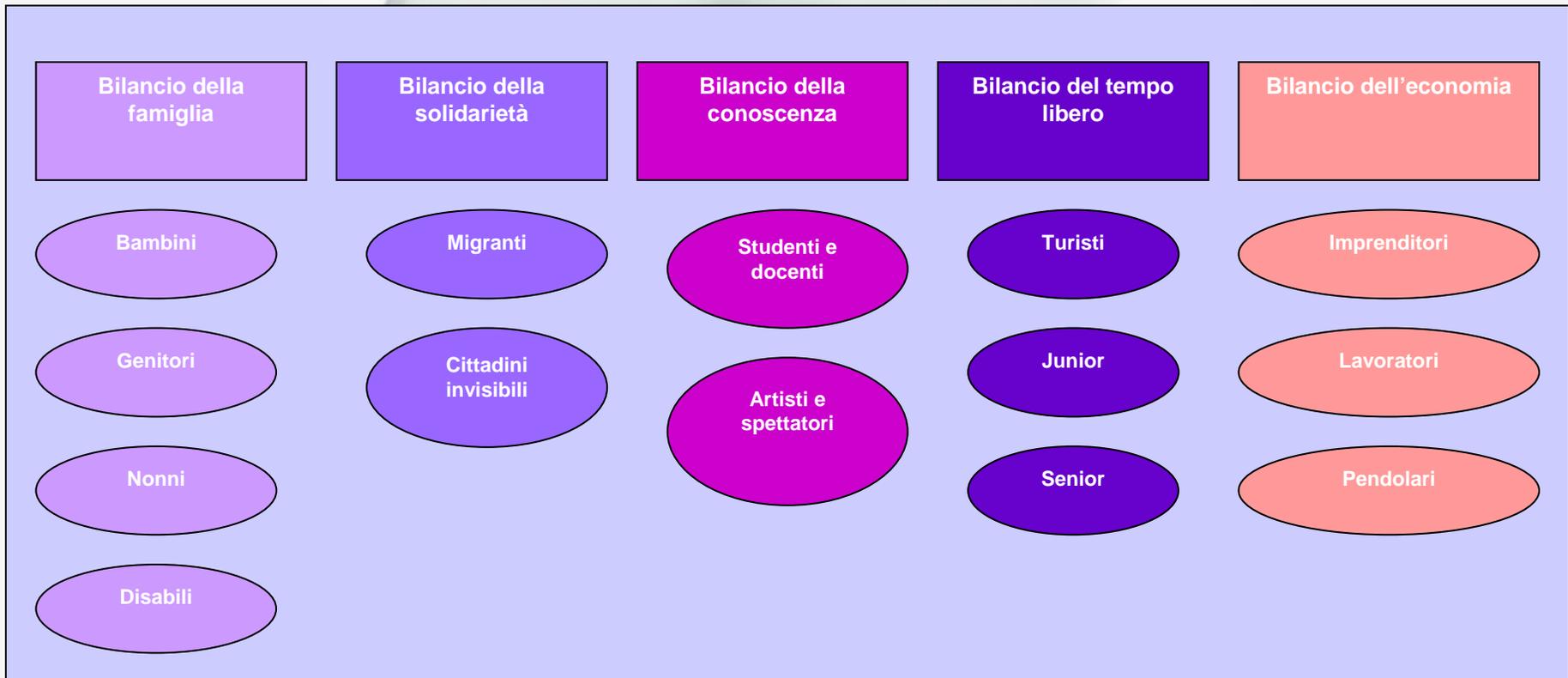
La definizione degli stakeholder da parte della Provincia di Parma





Amministrazioni alla ricerca dei “portatori di interesse”

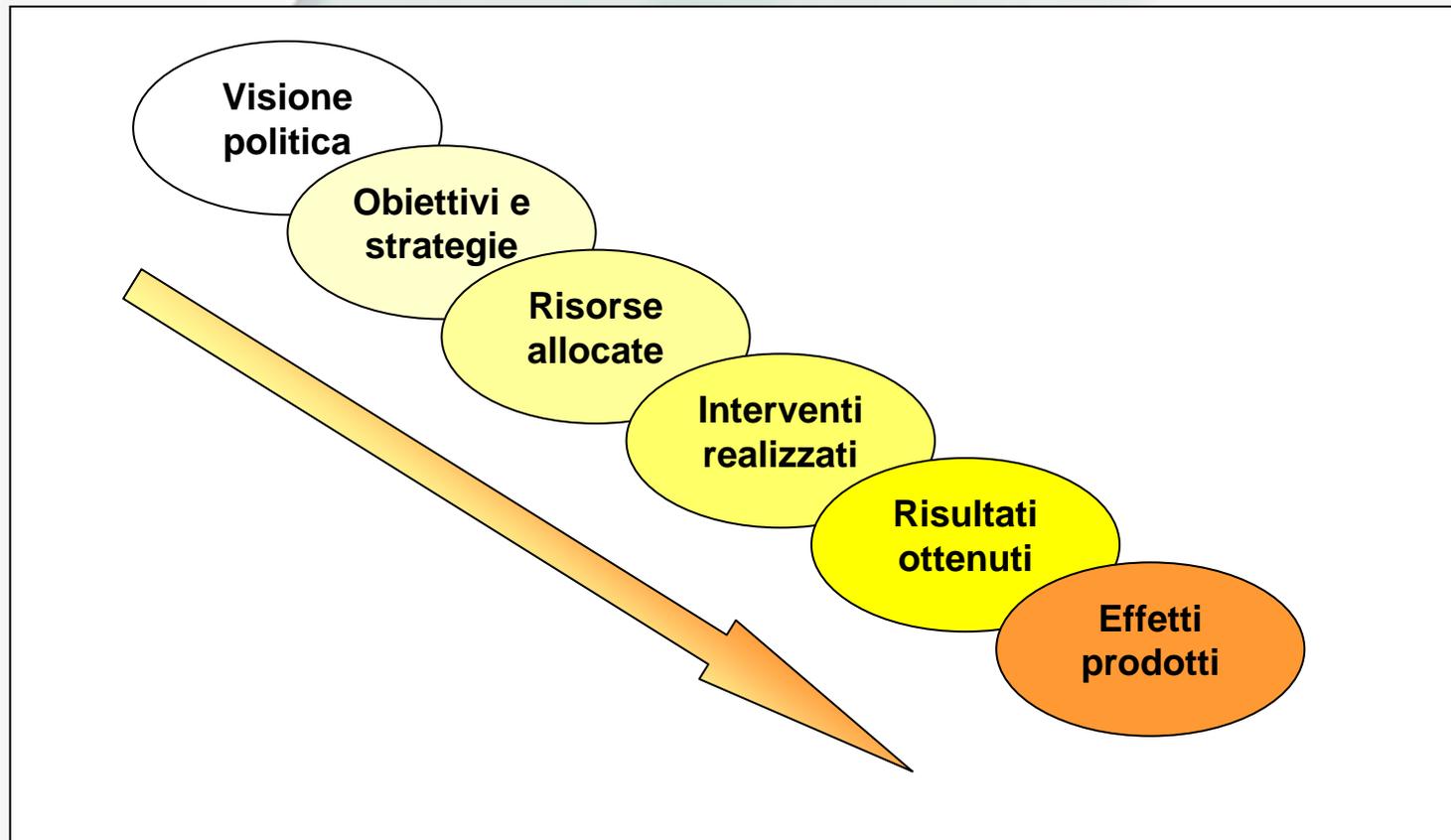
La definizione degli stakeholder da parte del Comune di Venezia





La rendicontazione sociale : SIGNIFICATO

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



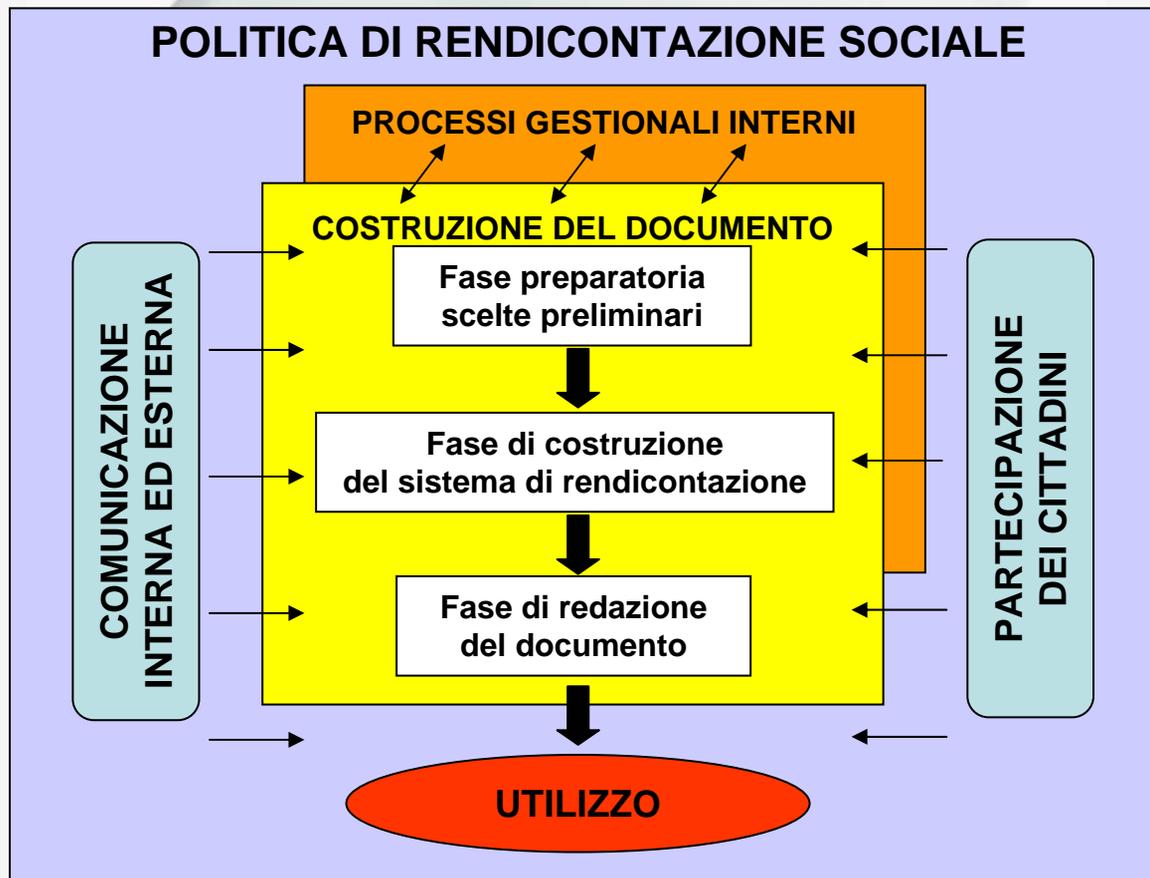


La rendicontazione sociale : FINALITA'



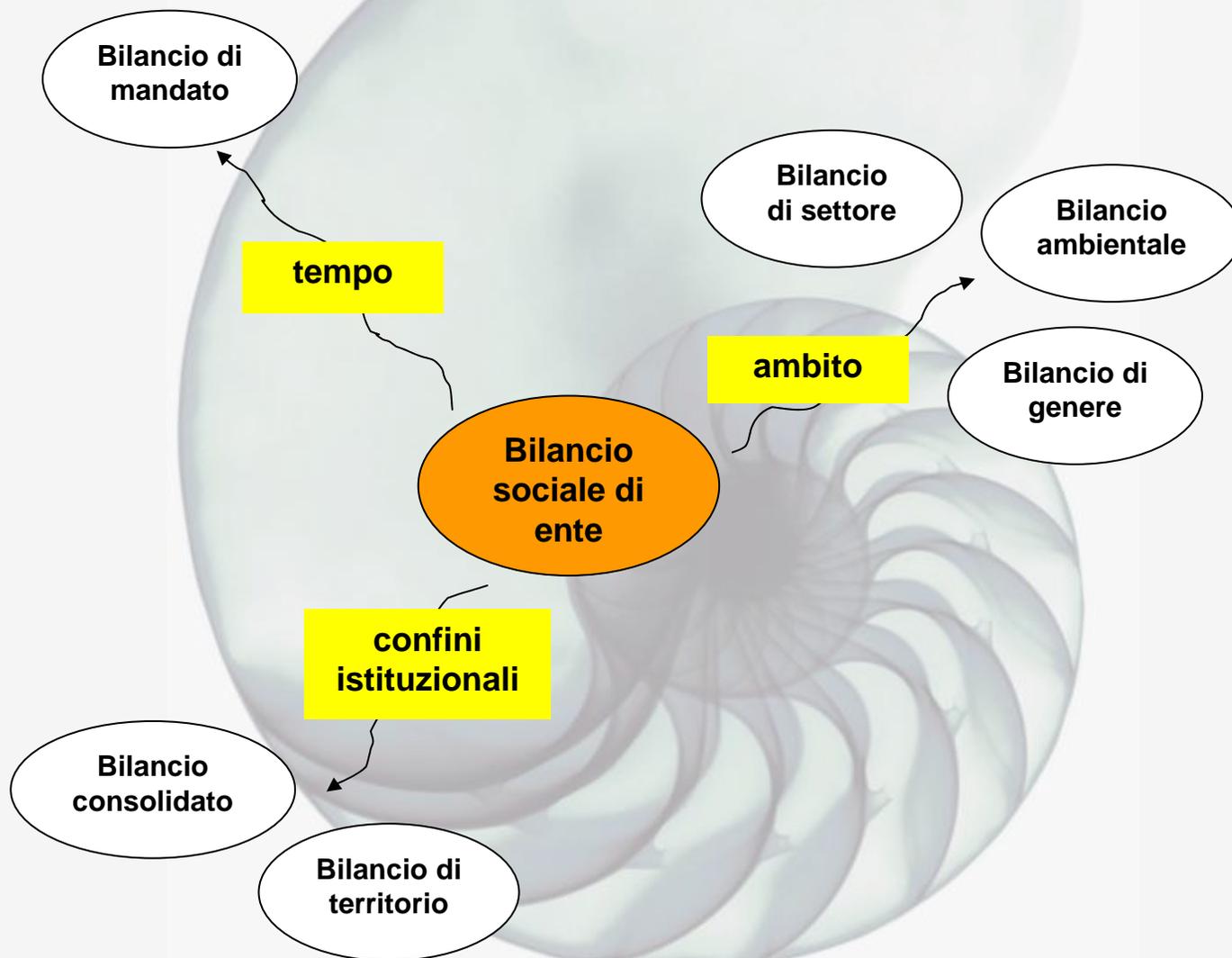


Sperimentare il BILANCIO SOCIALE : UNA METODOLOGIA



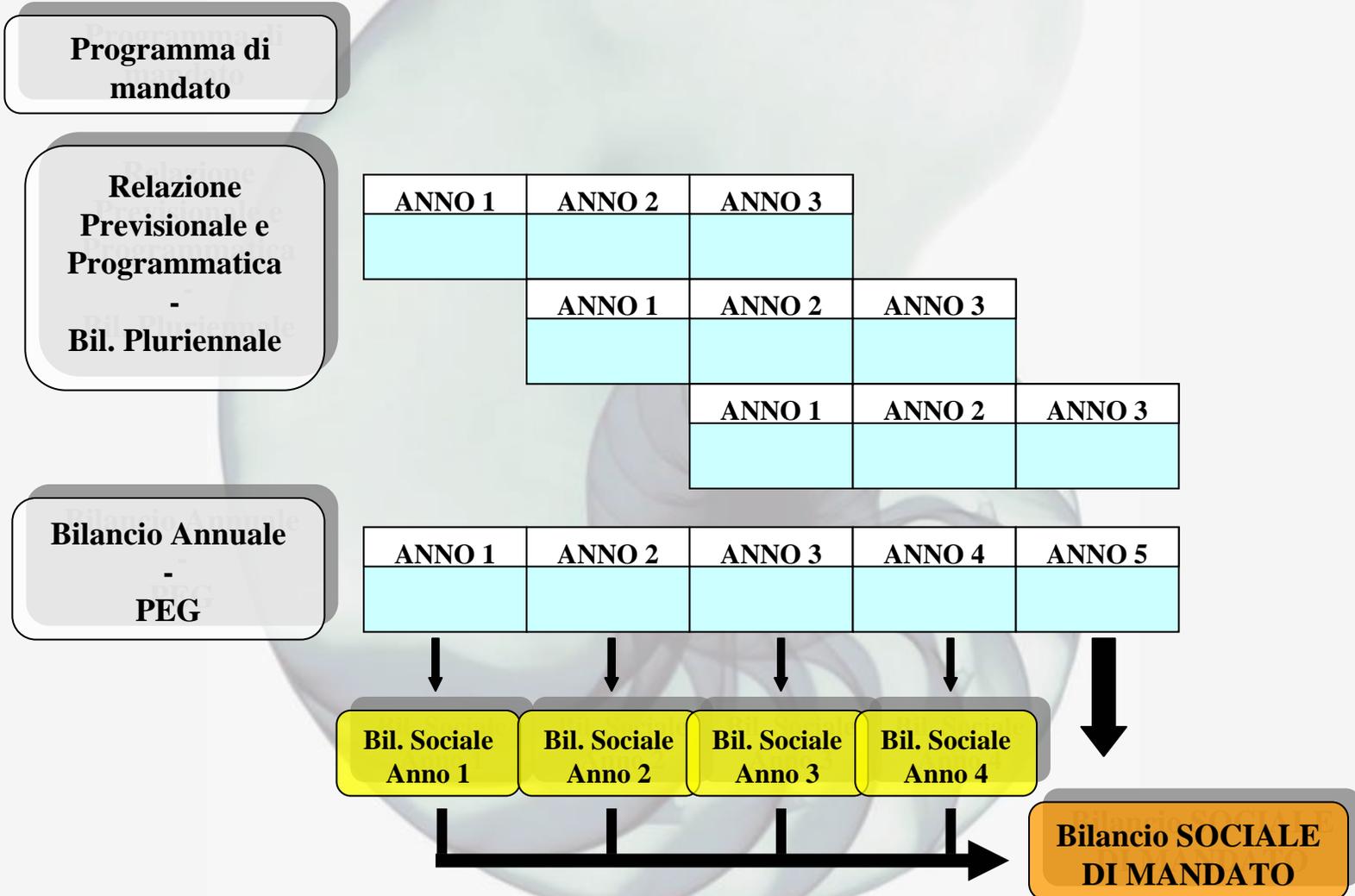


Le FORME della rendicontazione





Bilancio sociale e bilancio sociale di mandato





LA FASE DI IMPOSTAZIONE: le SCELTE preliminari

- 1. *Obiettivi* che si intendono raggiungere**
- 2. *Ambito* di rendicontazione**
- 3. *Attori* da coinvolgere e gruppo di lavoro**
- 4. *Modello di riferimento* che si intende adottare**
- 5. *Output* attesi, *tempi* e *costi* di realizzazione del documento**



LA COSTRUZIONE DEL SISTEMA DI RILEVAZIONE

1. **Esplicitazione degli *impegni* e delle *politiche***
2. **Definizione del *sistema di rilevazione* e del *piano dei conti* da associare all'oggetto della rendicontazione**
3. **Formulazione degli *indicatori* da rilevare**
4. **Definizione delle *fonti* e delle *modalità di raccolta* delle informazioni**



LA REDAZIONE DEL DOCUMENTO

1. Definire la *struttura* del documento
2. Redigere e verificare i *contenuti* del documento
3. Decidere e realizzare la *versione grafico-editoriale*



La funzione della COMUNICAZIONE INTERNA...

1. Cambiare la **prospettiva** con cui guardare al proprio lavoro
2. Acquisire una **visione complessiva** e una maggiore **consapevolezza** delle attività del proprio ente
3. Sentirsi **protagonisti** del processo
4. Partecipare a **gruppi di lavoro intersettoriali**
5. Chiarire il **ruolo dell'amministrazione rispetto alla politica**
6. **Partecipare** sin dalla fase di programmazione degli interventi
7. Partecipare attivamente alle iniziative di **comunicazione all'esterno**



...e alcune “buone prassi” per la COMUNICAZIONE ESTERNA

1. Privilegiare gli strumenti di comunicazione più **leggeri, flessibili, relazionali** (eventi, relazioni pubbliche)
2. Non ricorrere ad un unico strumento di comunicazione ma attivare un **mix di strumenti e canali** (manifesti, annunci stampa, spot televisivi locali, internet, opuscoli)
3. Far coincidere i **tempi** della presentazione del bilancio sociale con quelli del bilancio d’esercizio e garantire una regolarità periodica
4. Ricordarsi che il documento di rendicontazione sociale ha due facce: è **strumento da comunicare** alla collettività ma, al tempo stesso, è **strumento di comunicazione**, cioè leva che deve attivare a sua volta ulteriori processi di comunicazione.



LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI

I. Rendicontazione partecipata (focus group, workshop, forum Agenda 21)

- 1. Condividere gli ambiti di rendicontazione e del sistema dei conti, delle informazioni e degli indicatori su cui è costruito il bilancio sociale**
- 2. Verificare in itinere la trasparenza e la chiarezza informativa del bilancio sociale**
- 3. Includere gli *stakeholder* nel processo, chiedendo loro quali sono le attese e i possibili miglioramenti, sia relativamente alle politiche dell'amministrazione che al processo stesso di messa a regime del bilancio sociale**

II. Dalla "partecipazione alla rendicontazione" alla "rendicontazione della partecipazione"

"Rendere conto" anche della stessa attività di partecipazione e delle azioni civiche promosse dai cittadini (sussidiarietà orizzontale ex art. 118 della Costituzione)



LA RENDICONTAZIONE SOCIALE può essere vista come...

***una modalità **relazionale**
per dar conto della propria **responsabilità*****

**Senza il dialogo, senza un governo delle relazioni
interne ed esterne all'amministrazione la
rendicontazione sociale è un'operazione vuota**



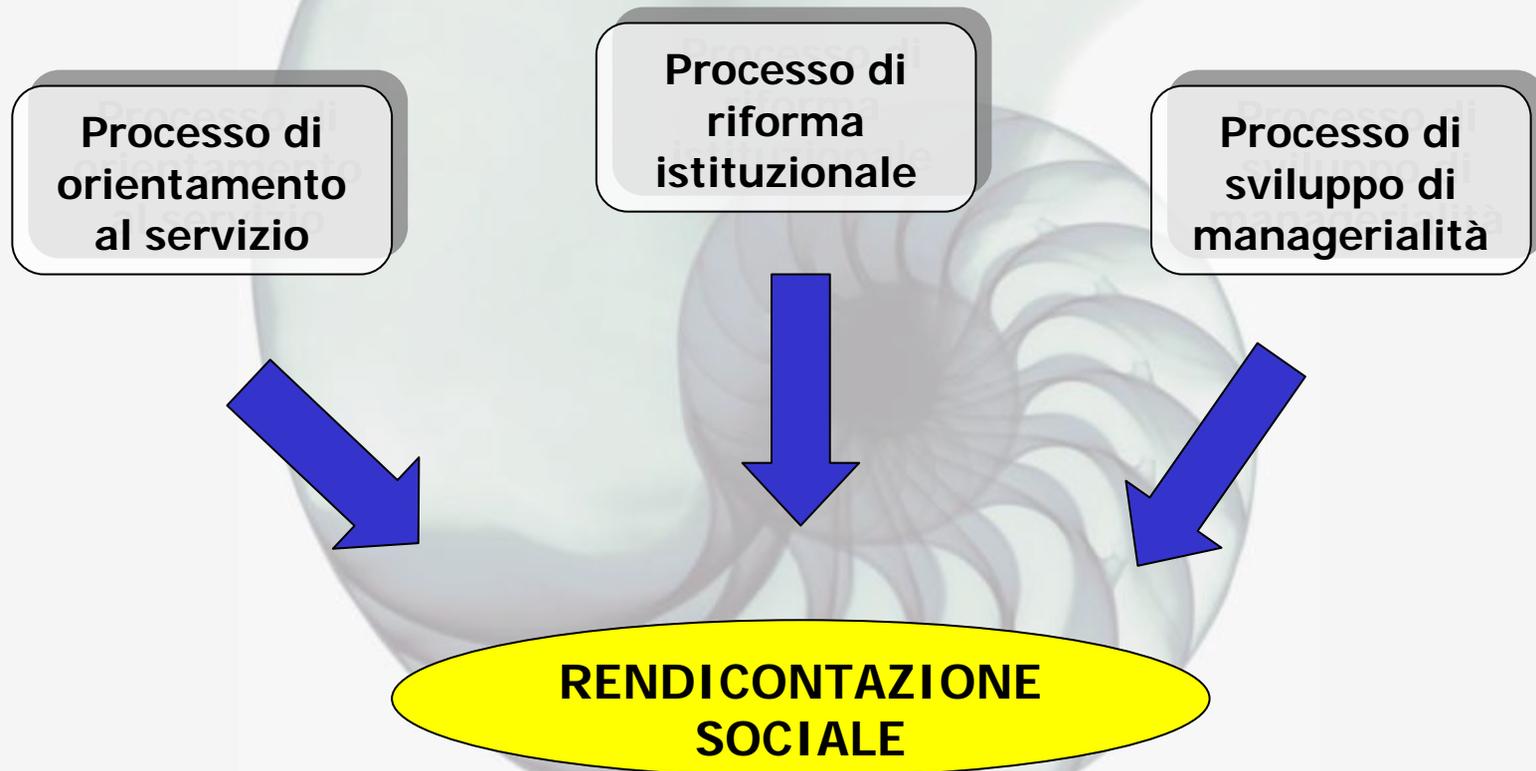
BILANCIO SOCIALE e CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

1. Prevedere una **regolare periodicità**
2. Dare più importanza al **processo** che non allo strumento
3. Collegare il bilancio sociale a **azioni formative** e a interventi di sviluppo organizzativo e delle **competenze**
4. Raccordare il bilancio sociale al processo di programmazione e agli altri **processi gestionali**
5. Raccordare il bilancio sociale al processo di **pianificazione e controllo strategico**
6. Collegare il bilancio sociale a strumenti di **valutazione della qualità dei servizi**
7. Collegare il bilancio sociale alla **valutazione delle politiche pubbliche**



LA RENDICONTAZIONE SOCIALE è un punto di arrivo...

*di un processo di cambiamento organizzativo,
istituzionale e gestionale*





Una POLITICA PUBBLICA per la rendicontazione sociale ?

1. Promuovere **la rendicontazione sociale come terreno di innovazione** su scala più ampia e al di là della singola amministrazione:

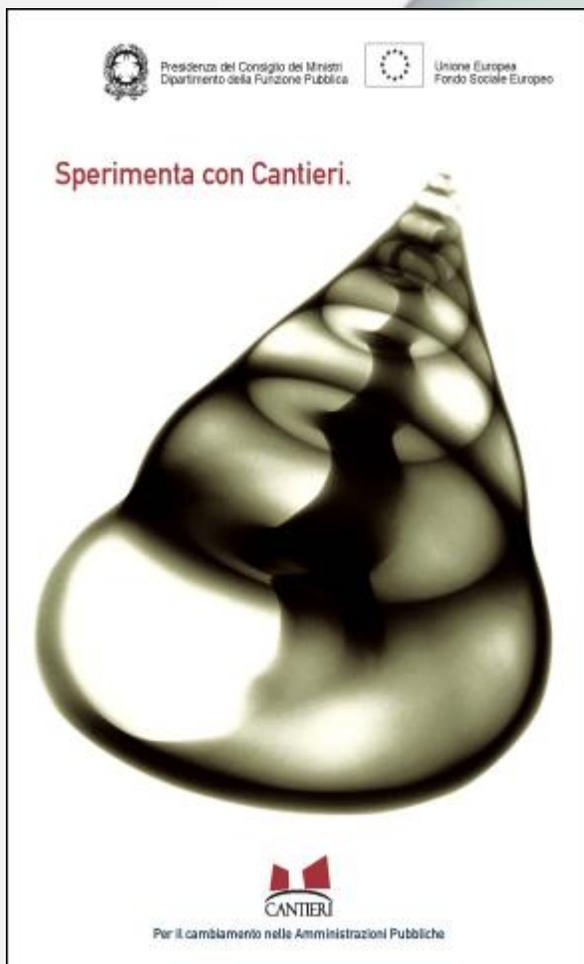
- costituzione di laboratori e gruppi di lavoro
- promozione di attività formative e di informazione/sensibilizzazione
- sperimentazione di forme di *benchmarking* di *accountability*

2. Promuovere un **dibattito congiunto** sul tema della responsabilità sociale pubblica e su quello della responsabilità sociale delle imprese

3. Principio di **co-responsabilità sociale**



La cartolina dei nuovi Cantieri



1. Processi decisionali inclusivi
2. Regolamenti di organizzazione
3. Piani di comunicazione
4. **Bilancio sociale**



Per concludere...

Due strade possibili...

1

Fare un'operazione di mera comunicazione



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

2

Ripensare il proprio modo di essere e di agire

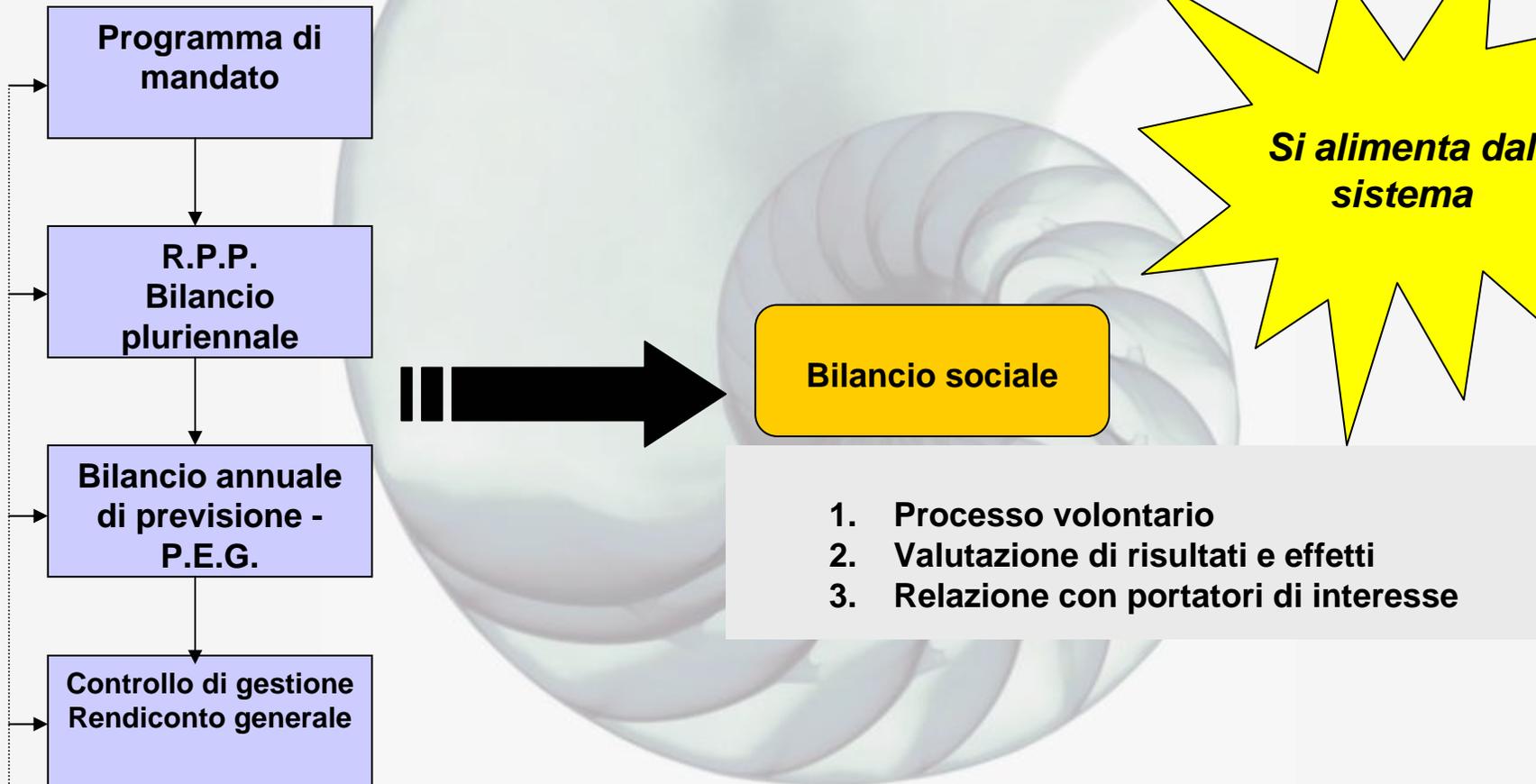


**Il bilancio sociale come espressione di un modo diverso
di programmare gli interventi e valutare i risultati dell'ente**



Bilancio sociale e sistema di Programmazione e controllo

La rendicontazione sociale come PROCESSO AGGIUNTIVO al processo di programmazione e controllo dell'ente





Bilancio sociale e sistema di Programmazione e controllo

Il bilancio sociale come COMPONENTE DEL SISTEMA di rendicontazione dell'amministrazione

PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

PROGRAMMA DI GOVERNO
RPP
PIANO OBIETTIVI
BILANCIO PREVISIONALE
PEG



SISTEMA DI RENDICONTAZIONE

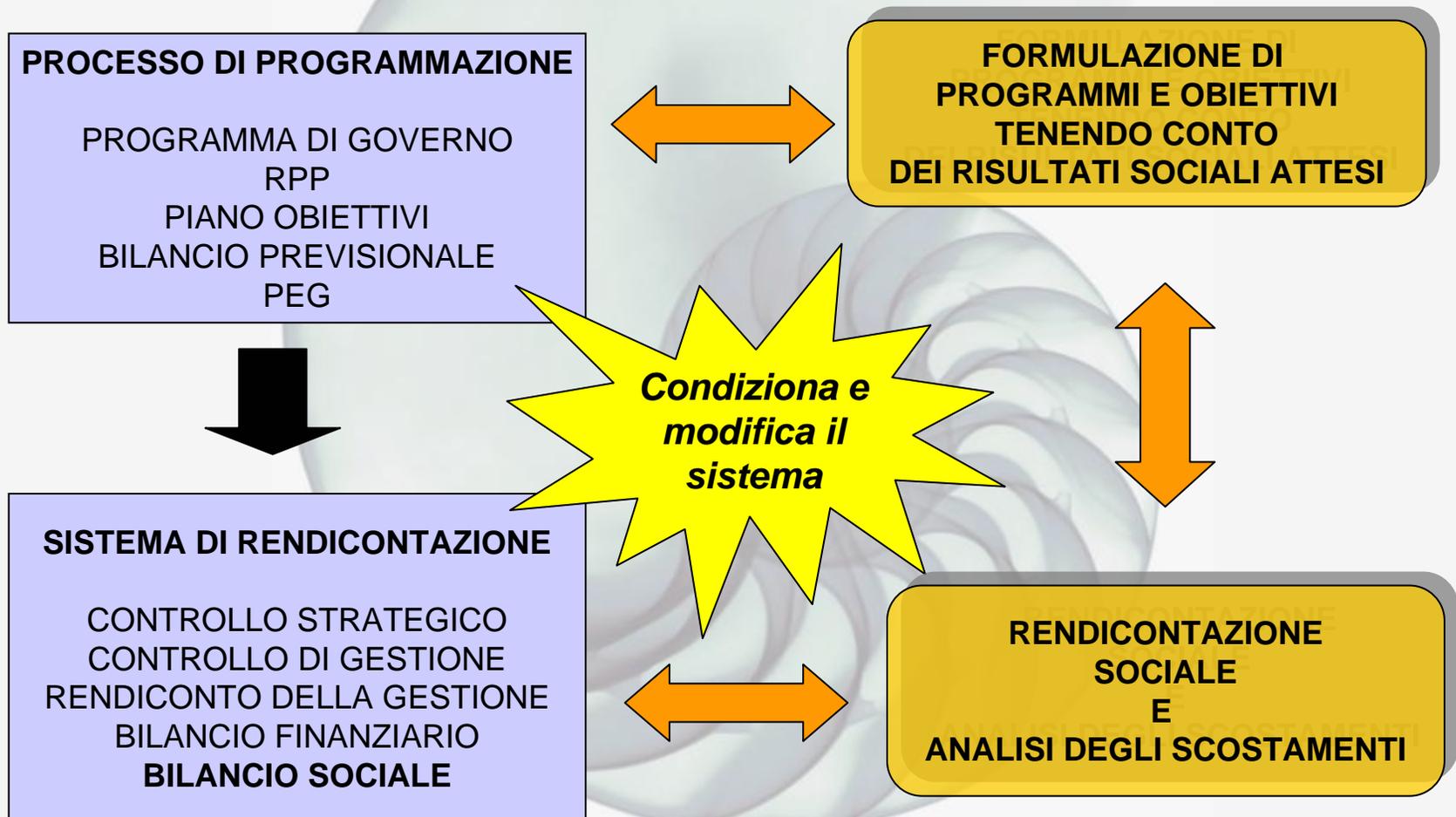
CONTROLLO STRATEGICO
CONTROLLO DI GESTIONE
RENDICONTO DELLA GESTIONE
BILANCIO FINANZIARIO
BILANCIO SOCIALE

*è uno degli
elementi del
sistema*



Bilancio sociale e sistema di Programmazione e controllo

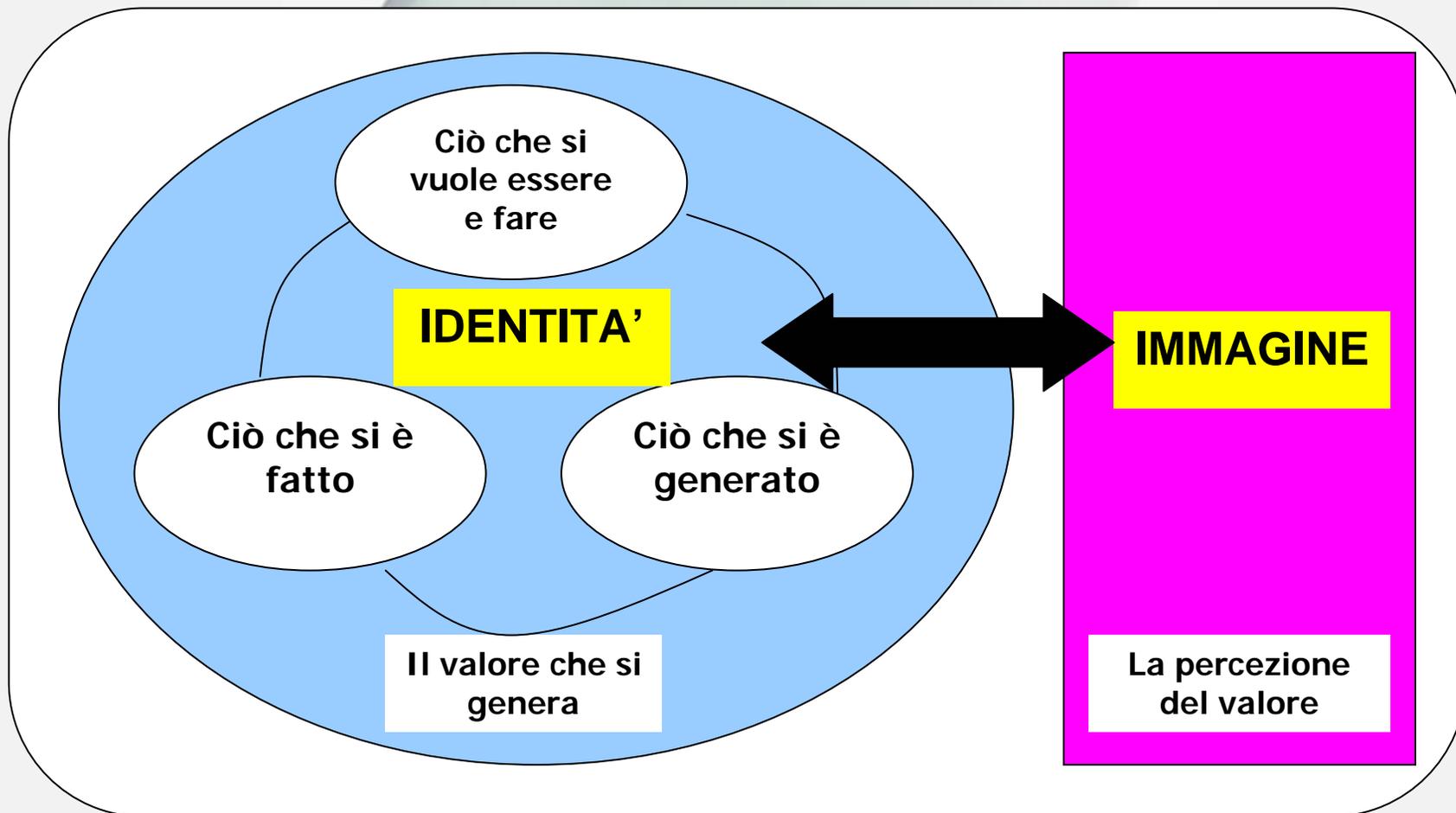
La rendicontazione sociale come VISIONE e APPROCCIO DI FONDO del sistema di programmazione e controllo dell'amministrazione





Allora...

Il processo di rendicontazione sociale come ALLINEAMENTO TRA IDENTITÀ E IMMAGINE dell'amministrazione





GRAZIE

Angelo Tanese

**Responsabile Laboratori Programma Cantieri
Dipartimento della Funzione Pubblica**

Via del Sudario 19 – 00154 Roma

**a.tanese@funzionepubblica.it
comitatoinnovazione@funzionepubblica.it**

www.cantieripa.it