

PROGETTO DI FORMAZIONE SUL TEMA

*IL BILANCIO SOCIALE NELLE AZIENDE SANITARIE
CONCETTI GENERALI, LINEE GUIDA ED ESPERIENZE APPLICATIVE*

*SCELTE STRATEGICHE E PERCORSO OPERATIVO
PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE*

INDICE

PREMESSA	3
OBIETTIVI	12
ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO	13
TEMPI E COSTI	21

PREMESSA

Il bilancio sociale nasce negli anni 70 nel settore privato come strumento per render conto del grado di soddisfacimento di quella responsabilità sociale che ogni impresa ha per le aspettative che essa genera nei soggetti che a diverso titolo sono coinvolti nei processi di scambio e di produzione nei quali si sostanzia l'attività economica.

Nell'evoluzione della dottrina e della pratica del bilancio sociale è stato introdotto un concetto fondamentale: il concetto di stakeholder, traducibile con il termine portatore di interessi, come destinatario primo di questo strumento di rendicontazione.

Gli stakeholder di riferimento per qualsiasi impresa sono i propri soci o finanziatori, i propri clienti, il personale che lavora per l'impresa, i propri fornitori, la pubblica amministrazione, la comunità in cui l'impresa opera.

L' esigenza di dar conto ai propri stakeholder della propria funzione sociale, che nelle imprese che hanno come finalità ultima quella di creare ricchezza è una funzione implicita, per certi versi paradossalmente solo più tardi è stata adottata dalle amministrazioni pubbliche, che hanno invece nella erogazione di servizi al cittadino, e quindi nella propria utilità sociale, la propria ragion d'essere, la propria missione.

Dall'inizio di questo decennio la rendicontazione sociale è stata nel nostro Paese adottata da un numero progressivamente crescente di amministrazioni pubbliche, aggiungendosi agli altri strumenti di rendicontazione obbligatori per legge o comunque consolidati (dal bilancio di esercizio, al rendiconto finanziario, alle altre forme di rendicontazione, come ad esempio la relazione sanitaria annuale per le aziende sanitarie).

Il 3 maggio 2001 sono stati pubblicati i *principi di redazione del bilancio sociale*, redatti dal GBS (gruppo di studio per il bilancio sociale) linee guida che definiscono i contenuti e le modalità di redazione del bilancio sociale, ispirandosi a linee guida che erano state elaborate da gruppi di studio impegnati su queste tematiche in ambito internazionale.

Alle linee guida redatte dal gruppo di studio sul bilancio sociale (che ha poi pubblicato una serie di documenti, tra cui nel 2005 *“la rendicontazione sociale nel settore pubblico”* e nel 2008 *“la rendicontazione sociale nelle aziende sanitarie”*) si sono aggiunte molte altre linee guida, a cura di soggetti istituzionali di livello nazionale (come il Dipartimento della funzione pubblica e il Ministero dell’Interno) o alcune Regioni (Emilia Romagna e Umbria) per la rendicontazione sociale nel settore sanitario.

In un periodo fecondo di innovazioni gestionali che fa seguito alla legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, che avviò un profondo processo di riordino dell’amministrazione pubblica in quattro settori di importanza cruciale ai fini del controllo della spesa (previdenza, sanità, pubblico impiego e finanza locale) si fa sempre più viva e concreta nelle amministrazioni pubbliche l’esigenza di dar conto ai cittadini delle innovazioni intraprese per soddisfare le aspettative nelle quali si sostanzia il proprio ruolo, la propria missione. Concetti come trasparenza, accountability assumono significati e valenze fino ad allora lontani da una pubblica amministrazione che aveva operato per decenni in una logica di autoreferenzialità.

La rendicontazione sociale delle amministrazioni pubbliche si esprime attraverso modalità variegate, dal bilancio sociale, al bilancio di mandato, al bilancio di programma, al bilancio di missione, strutturati in modo differenziato essendo per ciascuno di essi diversi le finalità ed i destinatari elettivi.

Contestualmente al diffondersi della rendicontazione sociale nelle pubbliche amministrazioni sono stati sviluppati momenti di riflessione e di valutazione sul significato, le potenzialità e le prospettive di ulteriore diffusione di questa modalità di rendicontazione.

L’argomento ha costituito in particolare oggetto di un’ampia riflessione nell’ambito del laboratorio sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche del programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, che muovendo da un’analisi approfondita delle esperienze allora realizzate (in quegli anni riferite per la verità prevalentemente agli enti locali,) ha consentito di cogliere significati e valenze riportati nel volume *“Rendere conto ai cittadini – Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche”* curato da Angelo Tanese, allora responsabile dei laboratori del programma Cantieri. Da quel volume sono qui di seguito integralmente riprodotte alcune considerazioni di particolare interesse.

Il bilancio sociale si manifesta nelle amministrazioni pubbliche essenzialmente come il tentativo di rendere accessibile, trasparente e valutabile l'operato dell'amministrazione da parte dei cittadini. È opportuno ricordare che non si tratta di un fenomeno totalmente nuovo, ma che già da tempo ha interessato le imprese del settore privato profit e no profit, che hanno iniziato a produrre bilanci sociali come forme integrative del bilancio di esercizio per meglio rendere conto ai portatori di interesse di riferimento (i cosiddetti stakeholder) dell'impatto sociale e ambientale del proprio operato.

Si potrebbe quindi sostenere che, come già avvenuto in altri ambiti gestionali, le amministrazioni pubbliche scoprono e adattano al proprio contesto una pratica già riconosciuta e sperimentata in questi ultimi anni dalle imprese private. Secondo questa prospettiva, l'introduzione del bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche potrebbe essere considerata come un processo di traduzione ad un contesto pubblico del concetto della Corporate Social Responsibility, cui corrisponde l'acronimo inglese CSR, normalmente tradotto in italiano come Responsabilità sociale dell'impresa – RSI.

Anche le amministrazioni pubbliche, al pari delle imprese private, devono interpretare e rendere conto della propria responsabilità sociale nei confronti dei propri portatori di interesse. Se il contesto applicativo è diverso, secondo questa visione del fenomeno bilancio sociale, la natura del problema sottostante e i fondamenti teorici di un corretto approccio sarebbero gli stessi per le imprese e per le amministrazioni pubbliche.

L'uso del bilancio sociale evoca una riflessione sulla funzione e sul ruolo delle amministrazioni pubbliche nella società. Così come negli ultimi anni il dibattito sul processo di riforma del settore pubblico si è prevalentemente basato sull'esigenza di uniformarsi agli imperativi dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità, i termini emergenti sottesi all'introduzione del bilancio sociale sono quelli di responsabilità, di rendicontazione e di legittimazione sociale.

Le amministrazioni pubbliche sembrano dover ritrovare la propria identità non tanto e non solo in quanto attori economici, gestori e allocatori di risorse pubbliche, ma riaffermando prima di tutto la propria natura di attori sociali e di istituzioni finalizzate alla salvaguardia e tutela di interessi comuni.

Se questo è vero, il fatto che un'amministrazione pubblica senta il bisogno di rendere conto della propria funzione sociale è il segno innanzitutto di una crisi. Una pubblica amministrazione svolge infatti per definizione una funzione sociale; la sua modalità di rendicontazione delle scelte e dei risultati raggiunti dovrebbe naturalmente essere interpretata come sociale. Si tratta di render conto in ultima analisi a quegli stessi cittadini che, attraverso il meccanismo della rappresentanza, hanno creato e legittimato la sua azione, delegando le élite politiche e amministrative a farsi interpreti e gestori di problemi collettivi.

In altri termini, il bilancio delle amministrazioni pubbliche non può non essere sociale per definizione, perché origina dall'uso di risorse comuni destinate a generare benefici per la società. Se non riesce a dar conto di questa sua funzione, il bilancio di un ente pubblico è freddo e sterile. Se da un lato, infatti, esso consente (e comunque solo agli addetti ai lavori) di valutare i risultati economico-finanziari conseguiti attraverso la corretta applicazione dei principi contabili, ben poco dice e comunica circa le scelte strategiche e le politiche che hanno orientato l'allocazione e l'uso delle risorse pubbliche e, soprattutto, circa i risultati e gli effetti prodotti dall'azione dell'ente rispetto al territorio e alla comunità di riferimento. La dimensione sociale del bilancio di un ente pubblico non traspare e non è comunicata. Paradossalmente, pur costituendo la sua finalità principale, la dimensione sociale dell'operato delle amministrazioni non è oggetto di rendicontazione.

Da questo punto di vista, l'introduzione del bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche può essere considerata come una risposta possibile al deficit dei sistemi di rendicontazione pubblici:

- un deficit di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni, che non consente ai cittadini di valutarne realmente le performance rispetto al perseguimento delle finalità istituzionali e della mission dell'ente;
- un deficit di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie delle amministrazioni, che dovrebbero essere il punto di partenza per la definizione degli obiettivi e dei programmi di intervento (e della redazione dei bilanci di previsione annuali e pluriennali);
- un deficit di misurazione dei risultati, molto più orientata alla corretta rilevazione dei fenomeni contabili che non alla misurazione della qualità dei servizi e alla valutazione delle politiche realizzate;
- un deficit di comunicazione, che non rende facilmente fruibile all'esterno le informazioni eventualmente disponibili e non consente ai cittadini di apprezzare (nel senso proprio di dare valore) i programmi, gli sforzi e i risultati realmente conseguiti dall'ente.

Questo deficit dei sistemi di rendicontazione, nasconde e genera al tempo stesso altri elementi di crisi più profondi:

- dal punto di vista interno al sistema delle amministrazioni pubbliche, un deficit di governance ai diversi livelli istituzionali; il fatto che le valutazioni sull'operato e sulla qualità delle amministrazioni poggino quasi unicamente su dati economico-finanziari, finisce per ricondurre strutturalmente le scelte di governo a operazioni di contenimento della spesa ma rende assai più problematica la capacità di governo e di integrazione delle politiche pubbliche;
- dal punto di vista esterno, un deficit di legittimazione e di fiducia da parte dei cittadini e delle imprese nei confronti delle istituzioni pubbliche; se non è chiaro infatti a cosa serve e a quali bisogni collettivi una data amministrazione è in grado di dare valide risposte, è probabile che nel tempo si sviluppi la messa in discussione della sua utilità sociale e la ricerca di soluzioni alternative.

Più in generale, si tende a comprendere questo insieme di esigenze all'interno di un deficit di accountability delle amministrazioni pubbliche e del sistema complessivo della pubblica amministrazione italiana.

L'accountability può infatti essere definita come "l'esigenza di rendere conto da parte di coloro che hanno ruoli di responsabilità nei confronti della società o delle parti interessate al loro operato ed alle loro azioni". Nella pubblica amministrazione il concetto di accountability si traduce nella capacità di creare valore economico e sociale in modo correlabile al valore delle risorse impiegate e di darne conto alla società in modo trasparente ed esaustivo.

Per quanto concerne il significato e la natura del processo di rendicontazione sociale il testo citato individua tre aspetti che appaiono quanto mai chiari e condivisibili :

1. La rendicontazione sociale come espressione della propria identità

Occuparsi di rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche significa porre al centro definitivamente i soggetti destinatari degli interventi. Per l'amministrazione pubblica dar conto in modo trasparente del proprio operato è un modo per riscoprire il cittadino e il senso della propria azione. Sia che l'amministrazione eroghi servizi, sia che attui politiche pubbliche o, come è nella maggior parte dei casi, faccia entrambe le cose, il processo di rendicontazione sociale deve essere finalizzato a leggere i risultati e l'impatto delle proprie attività dal punto di vista dei destinatari, che corrispondono alle diverse tipologie di utenti/clienti nel caso dei servizi e alle diverse tipologie di bisogni nel caso delle politiche pubbliche.

Il punto di vista del cittadino è, in ultima analisi, il punto di partenza e il punto di arrivo del processo di rendicontazione sociale. Realizzare il bilancio sociale è un modo per costringere l'amministrazione a ricordare che il senso e la legittimazione del proprio operato dipende dalla valutazione che ne danno questi soggetti, dipende dalla capacità di dialogare con loro, di identificarli, ascoltarli, coinvolgerli, soddisfarli.

Volendo tradurre questo concetto in una prima definizione, possiamo considerare la rendicontazione sociale come una modalità relazionale di dar conto della propria responsabilità.

Da questa definizione discendono alcune caratteristiche peculiari dei processi di rendicontazione sociale:

- la loro natura costruita e contingente: la rendicontazione sociale si incardina in un sistema di relazioni sociali che è sempre specifico, sempre diverso a seconda del contesto e in continua evoluzione; non si può rendere conto socialmente in astratto, ma riuscendo a costruire un dialogo con attori ben definiti;*
- la loro natura dialogica e comunicativa: rendi-contare è sempre anche un rac-contare; è un'operazione di costruzione di senso adottando più punti di vista, un processo di definizione di un oggetto che ha forti elementi qualitativi e narrativi.*

Diventa più facile comprendere perché la rendicontazione sociale non possa che essere volontaria: se infatti è l'esercizio di una volontà di dialogo e di costruzione su basi diverse di una relazione sociale, è molto difficile imporre questa volontà per legge.

Se poi rileggiamo l'oggetto della rendicontazione, come costruzione di una catena di senso tra:

- ciò che l'organizzazione dichiara e promette di fare;*
- ciò che ha effettivamente realizzato;*
- gli effetti determinati da tali azioni nei confronti dei portatori di interesse; il processo di rendicontazione sociale diventa il modo per rendere conto, in ultima analisi, della propria identità (ciò che si è).*

Dal momento che il processo di rendicontazione sociale è anche un processo di comunicazione, possiamo cogliere il senso più profondo della rendicontazione sociale come una modalità per allineare la propria identità con la propria immagine, ciò che siamo con ciò che appariamo.

2. La rendicontazione sociale come processo che parte dall'interno

Possiamo dire che non si rendiconta per comunicare, si comunica per rendere conto di ciò che si è e si fa. Deve esistere, in altri termini, un legame molto forte tra il processo di rendicontazione all'esterno e la capacità di un'amministrazione di chiarire internamente e acquisire consapevolezza del proprio ruolo.

Per le amministrazioni pubbliche ragionare in termini di rendicontazione sociale è un'occasione potentissima per mettere a fuoco la propria missione istituzionale e cercare di costruire una maggiore coerenza tra decisioni, azioni e risultati, in un'ottica di servizio alla comunità. Il bilancio sociale, come forma che assume il processo di rendicontazione sociale, può essere dunque uno strumento utilissimo per documentare questo legame tra l'interno e l'esterno dell'ente, la cartina al tornasole della coerenza che c'è tra la qualità dei processi organizzativi e gestionali dell'ente e la qualità dei risultati prodotti all'esterno nella produzione di servizi e nell'attuazione di politiche di intervento.

Possiamo allora chiarire anche, per differenza, ciò che la rendicontazione sociale e il bilancio sociale, come forma che tale processo assume, non sono:

- 1. il bilancio sociale non è una semplice operazione di comunicazione, ma è la costruzione di un percorso per dare evidenza all'esterno di ciò che si è prodotto dall'interno;*
- 2. il bilancio sociale non è uno strumento di controllo e verifica che si sostituisce ad altri strumenti di rendicontazione e di misurazione dei risultati, ma si serve, se necessario, di questi strumenti, attinge da essi le informazioni necessarie;*
- 3. il bilancio sociale non è uno strumento di gestione del consenso, con il quale evidenziare tutto ciò che si è realizzato e tralasciare gli impegni non rispettati e gli obiettivi non raggiunti, ma deve consentire di valutare le performance dell'ente dando conto, eventualmente, anche di ciò che non è coerente con gli interventi realizzati o di ciò che non è in linea con le aspettative e le previsioni.*

Il bilancio sociale è anche tutte queste cose, nel senso che:

- è comunicazione,*
- è supporto al processo di valutazione dell'ente,*
- è occasione per dare visibilità alle scelte e alla capacità degli amministratori di rispettare gli impegni presi con gli elettori, ma non si limita e non si esaurisce in nessuna di esse.*

3. La rendicontazione sociale come punto di arrivo di un processo di cambiamento istituzionale, culturale e gestionale

La possibilità e la capacità di un'amministrazione pubblica di render conto del proprio operato è favorita dalla maturazione di tre processi di cambiamento, diversi ma strettamente connessi:

- il processo di orientamento al servizio e al miglioramento della qualità della relazione con il cittadino;*
- il processo di riforma istituzionale e di riordino del sistema di amministrazioni pubbliche, in attuazione dei principi di decentramento e sussidiarietà;*
- il processo di sviluppo di managerialità nelle amministrazioni pubbliche, con l'introduzione di principi e strumenti di organizzazione e gestione aziendale.*

In sintesi, la volontà e la capacità di rendicontazione sociale non possono nascere dal nulla, ma acquistano valore se strettamente connesse ad un processo di cambiamento culturale, istituzionale e organizzativo gestionale all'interno delle amministrazioni pubbliche.

Con questo non si vuol dire che solo le amministrazioni che hanno raggiunto un elevato livello di maturità in tali processi di cambiamento possono redigere un bilancio sociale; al contrario, proprio la decisione di confrontarsi con la realizzazione di un bilancio sociale può far crescere la consapevolezza e l'attenzione all'importanza di creare le condizioni per un suo uso efficace.

Se, come abbiamo detto, la rendicontazione sociale si iscrive all'interno di un dato sistema di relazioni, ed è anzi proprio la modalità con cui un'amministrazione dà conto della propria responsabilità all'interno di tale sistema, la sperimentazione del bilancio sociale contestualmente è:

- da un lato l'espressione della qualità del sistema;*
- dall'altro una occasione e uno strumento importante per cambiare e far crescere il sistema stesso.*

Il processo di rendicontazione sociale è intrinsecamente un processo multidimensionale, nel quale si integrano e interagiscono dinamicamente molteplici dimensioni, A questo riguardo il volume citato individua:

- ❑ la dimensione contabile: il bilancio sociale serve a dare risposta all'esigenza di integrare e rivitalizzare il sistema di rendicontazione dell'uso delle risorse economico finanziarie già adottato dalle amministrazioni pubbliche, in attuazione delle disposizioni normative vigenti;
- ❑ la dimensione comunicativa: il bilancio sociale consente di porre al centro dell'azione amministrativa il governo delle relazioni con l'esterno al fine di garantire una maggiore qualità dei processi di comunicazione e di scambio con i portatori di interesse;
- ❑ la dimensione politica: il bilancio sociale consente di riqualificare e rilegittimare socialmente l'azione amministrativa e il sistema della rappresentanza, attraverso una maggiore trasparenza e visibilità delle scelte politiche e una possibilità di valutazione condivisa della capacità di buon governo;
- ❑ la dimensione di governance interna: il bilancio sociale fornisce uno strumento al sistema amministrativo nel suo complesso per responsabilizzare le amministrazioni alla sostenibilità della spesa pubblica, anche con riferimento ai nuovi vincoli posti dal patto di stabilità europeo e dalle azioni di risanamento del deficit pubblico;
- ❑ la dimensione strategico organizzativa: il bilancio sociale può essere uno strumento efficace per riorientare i processi di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente in un'ottica diversa (dal punto di vista del cittadino) e ripensare l'assetto organizzativo dell'ente;
- ❑ la dimensione professionale: il bilancio sociale permette di ridare senso al lavoro pubblico, orientando l'organizzazione del lavoro alla consapevolezza e al miglioramento dei risultati prodotti per i destinatari, valorizzando e sviluppando le competenze e le professionalità, trovando nuove occasioni di motivazione e di responsabilizzazione degli operatori.

OBIETTIVI

Il percorso formativo proposto è finalizzato ad illustrare finalità, struttura e contenuti del bilancio sociale così come questi risultano definiti nella dottrina economico aziendale, nelle linee guida che ne costituiscono i riferimenti più autorevoli e consolidati nei diversi settori nei quali si applica questo innovativo strumento di rendicontazione, nonché a programmarne una possibile implementazione nella specifica realtà aziendale.

Uno specifico spazio del percorso formativo sarà dedicato ad un'analisi comparata dei bilanci adottati da aziende sanitarie, verificando come sono stati concretamente declinati, nelle diverse realtà locali, gli elementi costitutivi del bilancio sociale. L'analisi sarà strutturata secondo le due dimensioni che attengono al bilancio sociale:

- quella di processo, che concerne le modalità di redazione del documento, con particolare riguardo al livello di coinvolgimento e di partecipazione interna ed esterna nella redazione del documento
- quella di prodotto, che concerne i contenuti del bilancio sociale, il peso relativo che viene attribuito alle diverse componenti in cui esso si articola, dalla mission, alla vision ed alla strategia aziendale, all'impatto economico diretto o indiretto, determinato dai processi di scambio che l'azienda pone in essere per svolgere la propria attività, ai risultati conseguiti nelle diverse aree di rendicontazione rispetto alle attese dei diversi portatori di interessi ai quali il bilancio sociale si rivolge.

La finalità del percorso formativo prospettato è quella di porre le basi di un coinvolgimento consapevole dei destinatari dell'intervento, che devono essere posti in grado di far scaturire le proprie scelte, in termini di contenuti e di processo di redazione del bilancio sociale, da una cognizione complessiva dello scenario nel quale oggi si sviluppa la graduale diffusione del bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche.

ARTICOLAZIONE OPERATIVA DELL'INTERVENTO FORMATIVO

1. costituzione, da parte dell'azienda, di un gruppo di lavoro che dovrà seguire la realizzazione dell'intervento formativo, e che costituirà l'interfaccia tra il gruppo di docenti e la realtà aziendale, per definire un iter operativo coerente con le specifiche esigenze organizzative aziendali. È ovviamente lasciata alla valutazione della direzione generale la scelta della composizione del gruppo di lavoro e la scelta se partecipare o meno direttamente ad esso
2. revisione delle slides che saranno utilizzate a supporto del percorso formativo, e che potranno essere modificate e integrate secondo le indicazioni fornite dal gruppo di lavoro aziendale
3. programmazione degli incontri formativi, sia per quanto concerne la scelta definitiva dei contenuti, delle modalità di presentazione degli stessi e dell'interazione con i partecipanti, sia per quanto concerne l'identificazione dei partecipanti, la logistica e gli altri aspetti organizzativi correlati; nella programmazione dell'evento formativo si dovrà in particolare tenere conto dell'esigenza di rendere l'intervento formativo non solo compatibile, ma funzionale e coerente con l'operatività corrente
4. gestione del percorso formativo programmato, articolato in quattro giornate di formazione, i contenuti delle quali sono analiticamente descritti nelle schede di seguito riprodotte
5. redazione, sempre in stretta collaborazione con il gruppo di lavoro aziendale, di un rapporto di sintesi dal quale si rileverà l'effettivo impatto del percorso formativo in termini di conoscenze, in termini di motivazione e disponibilità all'adozione del bilancio sociale. Parte sostanziale di questo rapporto sarà un progetto esecutivo di implementazione del bilancio sociale nella specifica realtà aziendale, nel quale siano definite sia le scelte strategiche di approccio, sia la programmazione operativa del processo di redazione del bilancio stesso.

GLI ARGOMENTI AFFRONTATI NELLE QUATTRO GIORNATE
IN CUI SI ARTICOLA IL PERCORSO FORMATIVO

1. – FINALITÀ E CONTENUTI DEL BILANCIO SOCIALE
PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE
☐ LE LINEE GUIDA DEL GBS

2. – IL BILANCIO SOCIALE NELLE AZIENDE SANITARIE
☐ LE LINEE GUIDA DEL GBS
☐ L'ESPERIENZA DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA
☐ L'ESPERIENZA DELLA REGIONE UMBRIA

3. – ANALISI COMPARATA DI BILANCI SOCIALI
REALIZZATI IN AZIENDE SANITARIE E OSPEDALIERE DIVERSE

4. – IL BILANCIO SOCIALE NELLA SPECIFICA REALTÀ AZIENDALE
SCELTE STRATEGICHE E PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

1. – FINALITÀ E CONTENUTI DEL BILANCIO SOCIALE

1.1. CONCETTI GENERALI

- ✓ la responsabilità sociale dell'impresa
- ✓ la definizione di stakeholder
- ✓ le principali categorie di stakeholder di un'impresa
- ✓ la condizione di efficienza economica
- ✓ le motivazioni etiche dell'efficienza
- ✓ la rendicontazione
- ✓ definizione di bilancio sociale

1.2. LE LINEE GUIDA DEL GBS

- i principi di redazione del bilancio sociale
 - ✓ responsabilità, identificazione, trasparenza, inclusione
 - ✓ coerenza, neutralità, competenza, prudenza
 - ✓ comparabilità, comprensibilità, periodicità, omogeneità
 - ✓ utilità, significatività, verificabilità, attendibilità
 - ✓ l'autonomia delle terze parti
- la struttura del bilancio sociale
 - ✓ identità aziendale
 - ✓ assetto istituzionale
 - ✓ missione, visione, valori
 - ✓ strategie
 - ✓ politiche
 - ✓ produzione e distribuzione del valore aggiunto
 - ✓ il prospetto di determinazione del valore aggiunto
 - ✓ il prospetto di ripartizione del valore aggiunto
 - ✓ relazione sociale
 - ✓ impegni che conseguono dall'identità aziendale
 - ✓ identificazione degli stakeholder
 - ✓ risultati attesi ed effettivi per ogni categoria di stakeholder
 - ✓ esplicitazione del processo di formazione del bilancio sociale
 - ✓ informazioni e dati che documentano i risultati rispetto agli obiettivi
 - ✓ eventuali comparazioni utili a valutare le performance
 - ✓ opinioni e valutazioni degli stakeholder
 - ✓ obiettivi di miglioramento per l'esercizio successivo

2. – IL BILANCIO SOCIALE NELLE AZIENDE SANITARIE

2.1.LE LINEE GUIDA DEL GBS

L'IDENTITÀ AZIENDALE

SCENARIO E CONTESTO DI RIFERIMENTO

- ✓ il profilo storico evolutivo
- ✓ le caratteristiche della comunità di riferimento
- ✓ gli ambiti operativi
- ✓ la gamma delle produzioni
- ✓ gli eventuali vincoli espliciti o impliciti

IL SISTEMA DI GOVERNANCE E L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

I PRINCIPI E I VALORI DI RIFERIMENTO

LE STRATEGIE E LE POLITICHE

- ✓ missione e strategia aziendale
- ✓ strategia aziendale e differenti stakeholder
- ✓ i documenti che esplicitano la strategia aziendale
- ✓ politiche di gestione delle risorse
- ✓ le criticità nell'attuazione della strategia

LA RICLASSIFICAZIONE DEI DATI CONTABILI

- ✓ prospetto di riclassificazione del conto economico
- ✓ la determinazione del valore aggiunto globale
- ✓ prospetto di riparto del valore aggiunto globale
- ✓ prospetto informativo sul patrimonio

LA RELAZIONE SOCIALE

- ✓ le finalità della relazione
- ✓ i contenuti della relazione
- ✓ le fonti della relazione
- ✓ gli stakeholder di riferimento
- ✓ le aree di rendicontazione
- ✓ i risultati raggiunti
- ✓ le risorse impiegate
- ✓ gli indicatori di verifica
- ✓ il giudizio degli stakeholder
- ✓ gli obiettivi di miglioramento

2. – IL BILANCIO SOCIALE NELLE AZIENDE SANITARIE

2.2. LE LINEE GUIDA DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA

STRUTTURA DEL BILANCIO DI MISSIONE

PRESENTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

CONTESTO DI RIFERIMENTO

PROFILO AZIENDALE

- ✓ sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale
- ✓ impatto sul contesto territoriale
- ✓ livelli essenziali di assistenza

OBIETTIVI ISTITUZIONALI E STRATEGIE AZIENDALI

- finalità e contenuti
- aree di rendicontazione
 - ✓ centralità del cittadino
 - ✓ partecipazione degli enti locali
 - ✓ universalità ed equità di accesso alle prestazioni sanitarie
 - ✓ qualità dell'assistenza ed efficienza gestionale
- contenuti specifici delle diverse aree di rendicontazione
- schema tipo di rendicontazione

GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

- finalità e contenuti
- aree di rendicontazione
- contenuti specifici delle diverse aree di rendicontazione
- schema tipo di rendicontazione

SISTEMA DI RELAZIONI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE

- finalità e contenuti
- aree di rendicontazione
- contenuti specifici delle diverse aree di rendicontazione
- schema tipo di rendicontazione

RICERCA E INNOVAZIONE

- finalità e contenuti
- aree di rendicontazione
- contenuti specifici delle diverse aree di rendicontazione
- schema tipo di rendicontazione

OBIETTIVI SPECIFICI DI RILIEVO ISTITUZIONALE

CONCLUSIONI DEL DIRETTORE GENERALE

2. – IL BILANCIO SOCIALE NELLE AZIENDE SANITARIE

2.3. LE LINEE GUIDA DELLA REGIONE UMBRIA

FINALITÀ E CARATTERISTICHE DEL BILANCIO SOCIALE

- ✓ dalla responsabilità sociale al bilancio sociale
- ✓ definizione di bilancio sociale
- ✓ oggetto del bilancio sociale
- ✓ destinatari del bilancio sociale

CONDIZIONI PER L'ADOZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

CONTENUTI DEL BILANCIO SOCIALE

- ✓ missione e visione strategica
- ✓ attività e risultati
- ✓ risorse disponibili e utilizzate
- ✓ presentazione del documento
- ✓ nota metodologica
- ✓ valutazione sul processo di rendicontazione

IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

- ✓ la dimensione di processo del bilancio sociale
- ✓ la qualità del processo di elaborazione del bilancio sociale
- ✓ la gradualità nell' implementazione del bilancio sociale

LE FASI DEL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE

- ✓ analisi interna
- ✓ rilevazione delle informazioni
- ✓ redazione del bilancio sociale
- ✓ comunicazione del bilancio sociale

3. – ANALISI COMPARATA DI BILANCI SOCIALI REALIZZATI IN AZIENDE SANITARIE E OSPEDALIERE DIVERSE

L'istituto ha raccolto gran parte dei documenti di rendicontazione sociale finora realizzati dalle aziende sanitarie italiane. Dopo avere, nelle precedenti giornate del percorso formativo, approfondito i concetti ed i principi generali posti a base della rendicontazione sociale nelle aziende sanitarie, in questa giornata si analizzeranno alcuni bilanci sociali di aziende di differenti tipologie e di differente collocazione geografica, con l'obiettivo di cogliere peculiarità e connotazioni caratterizzanti.

Saranno a tal fine sistematicamente poste a confronto le componenti fondamentali delle tre sezioni nelle quali si può articolare il bilancio sociale: l'identità aziendale, la riclassificazione dei dati di bilancio, la relazione sociale.

La preliminare realizzazione di una mappa di navigazione strutturata secondo collegamenti ipertestuali consentirà di accedere con immediatezza a qualsiasi documento si scelga di analizzare, ed ai partecipanti di prendere visione diretta della struttura, dei contenuti e dell'editing dei diversi documenti.

Nell'analisi si dovrà in particolare evidenziare come le diverse aziende hanno interpretato alcuni elementi qualificanti:

- ✓ gli standard di riferimento adottati
- ✓ le categorie di stakeholder identificati
- ✓ il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di rendicontazione
- ✓ le aree di rendicontazione prescelte
- ✓ gli indicatori adottati per misurare i risultati oggetto di rendicontazione
- ✓ il periodo prescelto per lo sviluppo delle analisi
- ✓ l'utilizzo di comparazioni con altre realtà aziendali.

4. – IL BILANCIO SOCIALE NELLA SPECIFICA REALTÀ AZIENDALE: SCELTE STRATEGICHE E PERCORSO OPERATIVO

Questa giornata sarà interamente dedicata, attivando modalità di lavoro che facilitino il massimo coinvolgimento dei destinatari dell'intervento formativo, alla concreta applicazione dei principi e degli strumenti di analisi presentati nel corso delle precedenti giornate al fine di definire una articolazione analitica dei contenuti del primo bilancio sociale della specifica realtà aziendale alla quale è rivolto l'intervento formativo.

Nell'ambito di questa giornata dovranno essere definite le scelte strategiche nell'approccio alla redazione del bilancio sociale (quale rilievo dare ad un effettivo coinvolgimento dei diversi stakeholder e quali strumenti utilizzare per gestire tale coinvolgimento, quale livello di pervasività deve essere dato rispetto all'articolazione organizzativa aziendale, quale periodo deve costituire il riferimento temporale dell'analisi, che trattandosi del primo bilancio sociale dell'azienda, potrebbe anche essere maggiore dell'anno, che a regime costituisce il riferimento standard sia del bilancio di esercizio che del bilancio sociale). Solo sulla base di precise scelte strategiche potrà essere definita una programmazione operativa della redazione del bilancio sociale che consentirà in particolare di definire tempi di realizzazione realistici e coerenti. Considerato il rilievo che l'iniziativa può assumere, vista l'esigenza che un'azienda sanitaria ha di dimostrare ai vari stakeholder la propria utilità sociale, particolare spazio sarà dedicato alla individuazione di quegli aspetti che diano conto, in modo oggettivo e verificabile, dell'impatto che l'azienda ha esercitato sui bisogni e le attese della popolazione, delle opportunità diagnostiche terapeutiche che sono state messe a disposizione della comunità che ne costituisce l'utenza elettiva, dei benefici in termini di salute che sono stati conseguiti nel periodo di riferimento.

Una puntuale valutazione dei tempi necessari per la redazione del bilancio rappresenta uno degli elementi della programmazione operativa del processo di redazione del bilancio sociale rispetto alla specifica realtà aziendale, che costituisce oggetto di questa giornata di formazione. I dirigenti interessati, anche in relazione alle scelte strategiche che riterranno di effettuare nell'approccio complessivo alla redazione del bilancio sociale, potranno stimare con ragionevole affidabilità i tempi necessari per realizzare le diverse fasi in cui si articola il processo di rendicontazione.

TEMPI E COSTI

L'intervento formativo proposto è realizzabile in uno/due mesi, comprendendo all'interno di questo periodo, gli incontri con il gruppo interno di lavoro che dovrà raccordare l'intervento formativo con le specifiche esigenze della realtà locale e programmare le quattro giornate di formazione.

Il compenso professionale richiesto per l'intervento formativo proposto, forfetario ed onnicomprensivo di tutti i costi connessi con la sua realizzazione (materiali didattici, spese di viaggio e soggiorno, spese generali), sarà concordato caso per caso, tenendo conto degli aspetti logistico organizzativi che ne determinano l'entità.