



# Il bilancio sociale negli enti locali

---

l'esigenza di accountability  
in Italia e USA

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



## I bilanci negli enti locali..... oggi

---

### ■ 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 ?**

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



## Come definire l' ACCOUNTABILITY?

“**Accountability** is a complex and chameleon – like term”

R. MULGAN

“The term **public accountability** may be applied to any entities where it is assumed that there is a responsibility to the public”

R. W. PERKS

“**Accountability** is emancipatory concept helping to expose, enhance and develop social relationship (...)”

R. GRAY

Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

3



## Come definire l' ACCOUNTABILITY?

“**Accountability** evidenzia 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”

F. PEZZANI

“Assumere una **condotta accountable** vuol dire iniziare le proprie azioni con l'individuazione di chiari obiettivi, con l'attribuzione di definite responsabilità per poter poi, tramite la gestione, rilevare e spiegare in maniera trasparente e comprensibile come si è operato e cosa si è realizzato, in relazione a *target*, *standard* o misure delle *performance*”

F. FARNETI

Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

4



## Come definire l' ACCOUNTABILITY?

**“L’accountability** è la capacità di dar conto del proprio operato e di assumere la responsabilità di risultato”

A. BUCCELLATO

“Data l’esistenza di una delega ad amministrare, cui corrisponde, come un Giano bifronte, la coesistenza di autorità/responsabilità degli organi di governo e degli organi esecutivi sul comportamento aziendale, l’**accountability** è deputata a svolgere il ruolo di volano per il mantenimento del consenso della comunità politico-amministrativa, e a garantire il necessario coordinamento dell’azione pubblica”

L. PULEJO

Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

5



## Come definire l' ACCOUNTABILITY?

“Esprime il dovere di rendere conto del proprio operato da parte di un soggetto nei confronti di un altro soggetto allo scopo di definire **responsabilmente e credibilmente** le relazioni esistenti tra **programmazione – decisione – azione – controllo**. Il dovere viene adempiuto con riferimento al modo in cui le risorse economiche e finanziarie sono utilizzate, al grado di correttezza con cui hanno agito i soggetti coinvolti nella gestione, alla adeguatezza e alla rispondenza dei comportamenti assunti rispetto agli obiettivi stabiliti, e ai risultati effettivamente conseguiti nel tempo osservato”

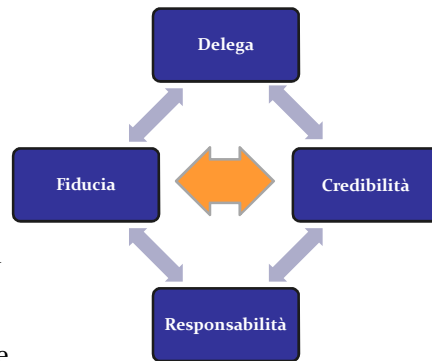
Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

P. RICCI

6

## L'ACCOUNTABILITY nella PA

Nella Pubblica Amministrazione il concetto di *accountability* assume maggiore rilevanza data la circostanza che le risorse utilizzate hanno natura pubblica. Quindi oltre alla delega politica, si crea tra *accountor* e *accountee* un rapporto di fiducia da cui **scaturisce l'obbligo morale e sociale** di chi amministra di rendere adeguatamente conto delle proprie azioni ai diversi *stakeholder* per mantenere consenso e credibilità



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

7

## Il bilancio sociale negli enti locali

- 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

Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

8

## Il bilancio sociale .....

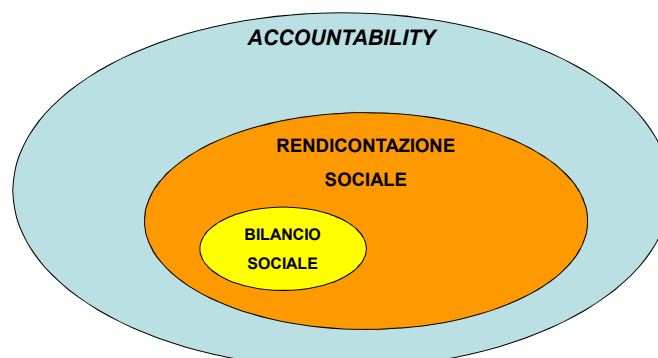
### segno di una crisi dei sistemi di rendicontazione pubblici

- 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

Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

9

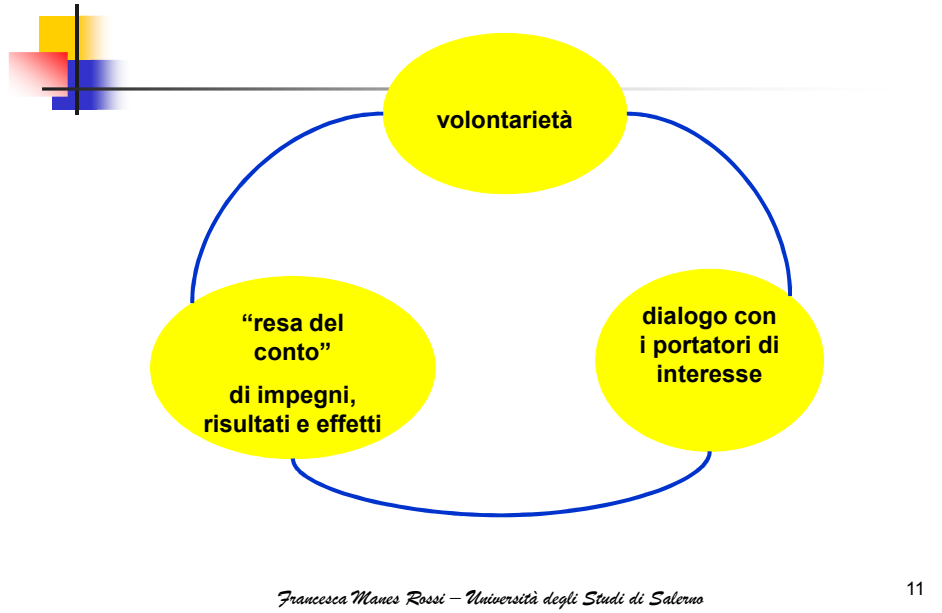
## Il bilancio sociale è la “punta dell’iceberg” di una domanda di accountability



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

10

## La rendicontazione sociale : REQUISITI



11

## Amministrazioni alla ricerca dei "portatori di interesse"

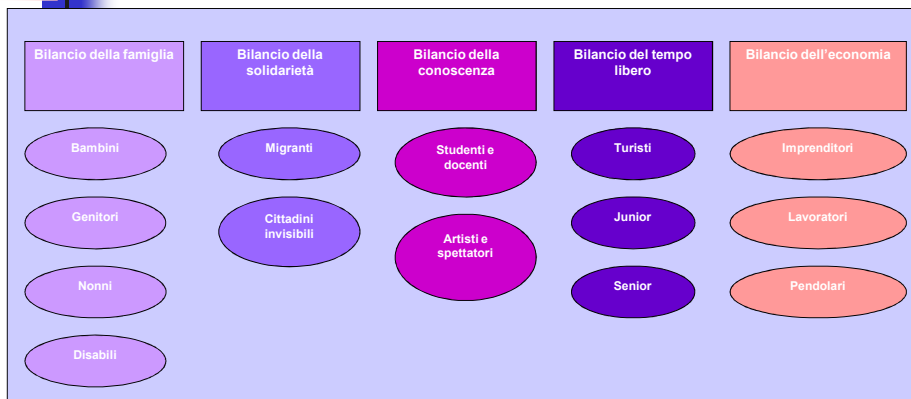
La definizione degli stakeholder da parte della Provincia di Parma



12

## Amministrazioni alla ricerca dei “portatori di interesse”

La definizione degli stakeholder da parte del Comune di Venezia

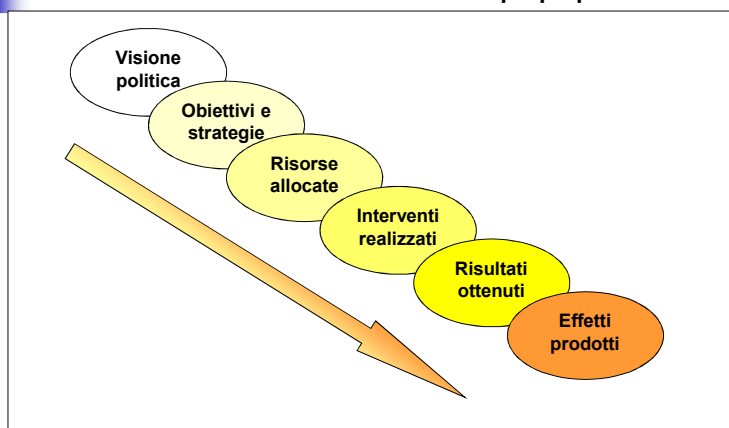


Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

13

## La rendicontazione sociale : SIGNIFICATO

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



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

14

## La rendicontazione sociale : FINALITA'



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

15

## Il bilancio sociale.... “spinte” istituzionali

- Direttiva del 17 febbraio 2006 della **Funzione Pubblica**: invita le pubbliche amministrazioni ad adottare strumenti di rendicontazione sociale per colmare il “deficit di comprensibilità” dei sistemi di rendicontazione, volti a promuovere, diffondere e sviluppare nelle amministrazioni pubbliche un orientamento teso a rendere accessibile, trasparente e valutabile il loro operato da parte dei cittadini.

Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

16

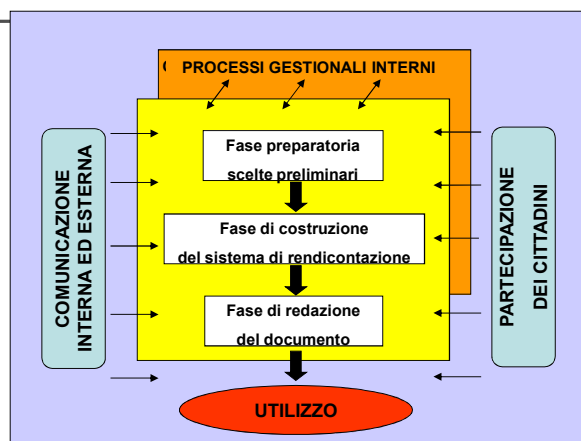
## Il bilancio sociale può contribuire a migliorare:

- La dimensione contabile
- La dimensione comunicativa
- La dimensione della responsabilità politica
- La dimensione di funzionamento
- La dimensione strategico - organizzativa
- La dimensione professionale

Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

17

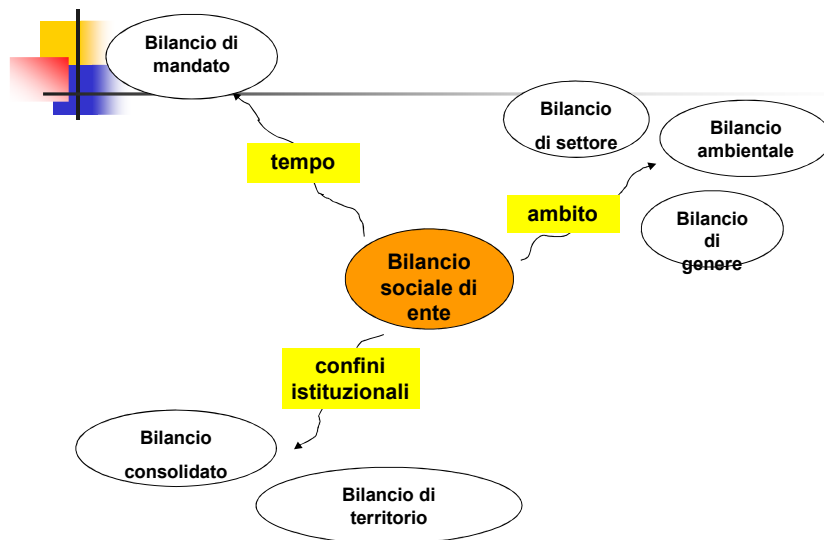
## Sperimentare il BILANCIO SOCIALE : UNA METODOLOGIA



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

18

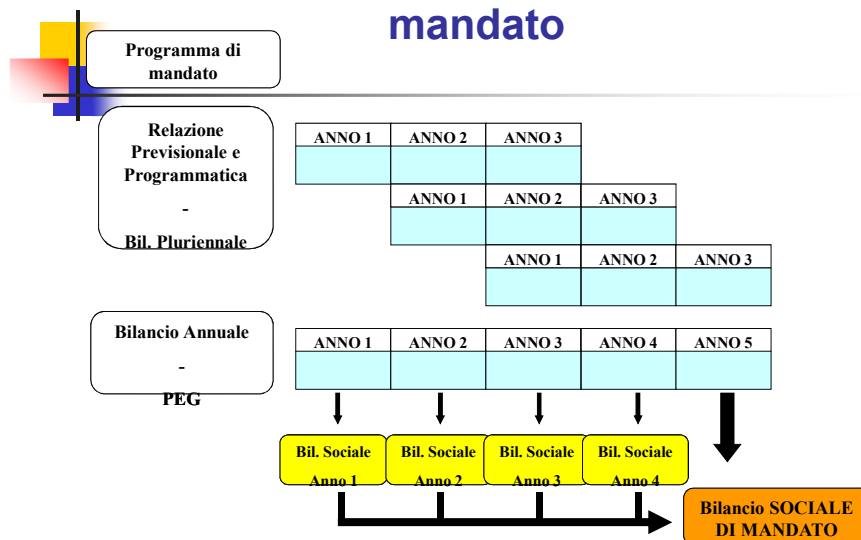
## Le FORME della rendicontazione



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

19

## Bilancio sociale e bilancio sociale di mandato



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

20

## 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

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*

## 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

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



## Fasi della predisposizione del bilancio sociale

1. delibera di redazione del bilancio e costituzione del gruppo di lavoro;
2. presentazione ai **portatori di interesse**;
3. rilevazione dei dati e stesura delle bozze di rendicontazione;
4. consultazione dei portatori di interesse;
5. stesura finale e asseverazione;
6. approvazione e pubblicazione;
7. comunicazione del bilancio sociale e integrazione con l'attività di programmazione

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*

23



## 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

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*

## ...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.

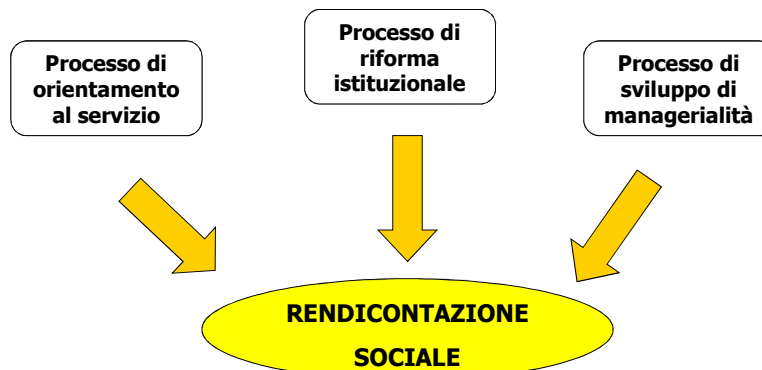
Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

25

## LA RENDICONTAZIONE SOCIALE

è un punto di arrivo?

<http://www.iperbole.bologna.it/rendicontazione-sociale/sociale/docs/2010-2011/Consuntivo2010-Giugno2011%20.pdf>



Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno

**Doc. GB\$ n.12 - LA RENDICONTAZIONE TERRITORIALE:**

**I principi ispiratori**

**Che tipo di documento???**

- 1) una possibile configurazione delle responsabilità del territorio, che aiuti a delineare il contenuto del rendiconto;
- 2) un documento di supporto utile per attivare il processo di RST, a partire anche dalle esperienze già realizzate;
- 3) i criteri da impiegare nella scelta degli indicatori, da ampliare e adattare al caso specifico.

**non un modello, ma un processo**

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*

**Doc. GB\$ n.12 - LA RENDICONTAZIONE TERRITORIALE:**

**I principi ispiratori**

**RST**

Esprimere il contributo al funzionamento/ crescita del territorio

Esprimere l'influenza su ambiente, sostenibilità sociale, equilibri fisici territoriali

[http://www.eni.com/it\\_IT/attachments/sostenibilita/comunita/eni-basilicata/BSTerritoriale\\_ValCamastra09.pdf](http://www.eni.com/it_IT/attachments/sostenibilita/comunita/eni-basilicata/BSTerritoriale_ValCamastra09.pdf)

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*

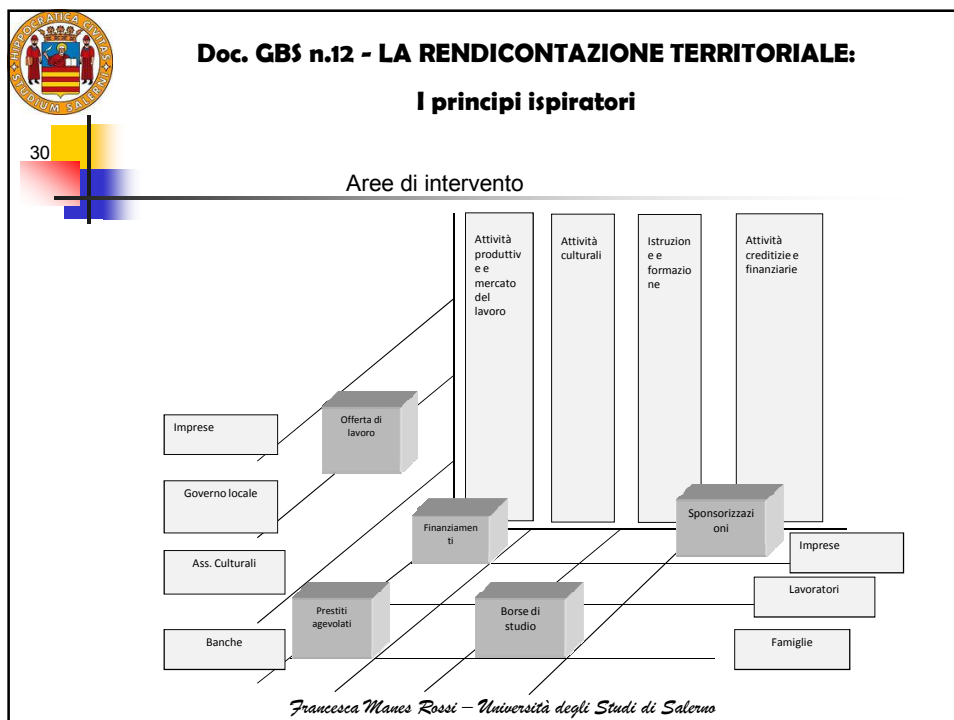
**Doc. GB\$ n.12 - LA RENDICONTAZIONE TERRITORIALE:**

**I principi ispiratori**

**RST**

- ✓ Migliorare il processo interattivo di comunicazione tra i soggetti presenti sul territorio;
- ✓ Esporre le linee di indirizzo strategico
- ✓ Base per programmi e progetti futuri
- ✓ Fornire un quadro delle performance realizzate sul territorio

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*





## Che cosa è il Popular Report?

- Il bilancio finanziario degli enti locali non è in grado di soddisfare le esigenze informative di una comunità
  - Cittadini
  - Altri soggetti interessati (es. Associazioni, imprese, ecc.)
- Non sostituisce il Rendiconto degli EE.LL.

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



## Forme diverse di rendicontazione.....

*Il popular report  
negli Stati Uniti*

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*

32



## Che cosa è il Popular Report?

- Non viene predisposto sulla base di standard
- È articolato in modo da supportare il bilancio tradizionale
- È stato creato un premio apposito: Award for Outstanding Achievement in Popular Annual Financial Reporting

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



## Una prospettiva adeguata...

- Identificare i destinatari
  - Quali sono le informazioni che I cittadini vogliono?
  - Quali sono gli argomenti “hot” nella propria comunità?
  - Non cercare di piacere a tutti!
  - Il tipo di presentazione dipende dai destinatari... livello di educazione, interessi e coinvolgimento nella vita pubblica

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



## Bisogna essere obiettivi!

- Popular Reports sono suscettibili di “parzialità”
  - Non è un documento che può mostrare tutto!
  - Cercare di dare un’adeguata accountability, non un prodotto per le public relations
- L’equilibrio è cruciale!
  - Discutere gli aspetti positivi
  - Riconoscere i problemi

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



## Cosa includere in un Popular Report

- Gli elementi più comuni
  - Lettera di presentazione del sindaco
  - Analisi delle entrate
  - Analisi dei principali servizi e delle relative spese
  - Una sintesi del patrimonio dell’ente

<http://www.bgky.org/finance/pdf/popularaudit12.pdf>

*Francesca Manes Rossi – Università degli Studi di Salerno*



Grazie per l'attenzione!

[fmanesrossi@unisa.it](mailto:fmanesrossi@unisa.it)

37