



NOTA METODOLOGICA

Il bilancio sociale può essere adottato da una organizzazione con tre finalità:

- comunicare ai propri interlocutori (che nel linguaggio corrente vengono definiti "stakeholder", portatori di interesse) l'impegno che l'organizzazione pone per soddisfare le loro aspettative, nonché i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati;
- fornire ai responsabili elementi di valutazione utili per una riflessione sistematica sugli scostamenti tra risultati ed obiettivi, in una tensione ideale che aiuta l'organizzazione al miglioramento continuo della propria capacità di realizzare la missione che ne costituisce la ragion d'essere stessa;
- porre l'organizzazione in un rapporto interattivo dinamico con i propri portatori di interesse, attivando un coinvolgimento reale degli stessi nella progettazione, implementazione e gestione del processo di rendicontazione.

La Fondazione Stella Maris ritiene che il proprio bilancio sociale, per i suoi contenuti e per le modalità di sviluppo del processo di rendicontazione, debba rispondere in modo bilanciato a tutte e tre queste finalità (comunicativa, gestionale e relazionale), ponendo peraltro quale riferimento centrale del processo di rendicontazione il coinvolgimento effettivo dei portatori di interesse. Questa scelta è in totale accordo con le linee guida emanate dall'Istituto internazionale per la rendicontazione etica e sociale (AccountAbility) che nello standard AA1000 indica quali principi fondanti del processo di rendicontazione:

- il principio di inclusione degli stakeholder nel processo di rendicontazione;
- il principio della rilevanza degli argomenti oggetto di rendicontazione;
- il principio della reattività dell'organizzazione alle valutazioni e proposte dei propri portatori di interesse.

Le stesse linee guida precisano che il principio di inclusione è il principio fondante degli altri due, e definiscono l'inclusione come *la partecipazione attiva dei portatori di interesse alla elaborazione e all'attuazione di una risposta responsabile e strategica allo sviluppo sostenibile* sottolineando che *l'inclusione è molto più che un mero coinvolgimento dei portatori di interesse, è l'impegno a render conto a coloro sui quali l'organizzazione ha un impatto e che hanno un impatto sull'organizzazione stessa, a rendere possibile la loro partecipazione nell'identificare i problemi e nel trovare le soluzioni.*

Realizzare un processo di inclusione dei propri stakeholder nel senso e con le finalità indicate dallo standard AA1000 è per la Fondazione Stella Maris l'obiettivo primo dell'adozione del bilancio sociale.

Conseguire questo obiettivo ha costituito una sfida con la quale la Fondazione Stella Maris si è misurata, per trovare con paziente gradualità le soluzioni più idonee per dare davvero voce ai propri portatori di interesse e consolidare con questi una interazione dinamica che risulterà sicuramente preziosa per migliorare le performance dell'Istituto.

Il processo di implementazione del bilancio sociale è stato guidato dal prof. Marzio Scheggi, responsabile scientifico dell'Istituto Health Management, con un approccio maieutico fortemente partecipativo che ha costantemente posto al centro dell'attenzione il coinvolgimento dei portatori di interesse, interni ed esterni.

Il percorso seguito, secondo il progetto messo a punto dall'Istituto Health Management e approvato dalla Regione Toscana, ha assunto a proprio riferimento una serie di principi qualificanti:

- privilegiare la dimensione di processo rispetto a quella di prodotto, facendo sì che il bilancio sociale non sia solo un documento, curato nei contenuti e nel-



NOTA METODOLOGICA

l'editing, di trasparente rendicontazione dei risultati raggiunti, ma sia soprattutto un processo di riflessione critica sul proprio modo di essere e di operare, che coinvolgendo i diversi portatori di interesse, interni ed esterni, consenta di acquisire una maggiore consapevolezza di sé;

- consolidare all'interno delle strutture amministrative e professionali dell'Istituto le conoscenze, le competenze e gli strumenti necessari per rendere sistematico l'utilizzo di questo strumento di rendicontazione, che deve a regime armonicamente integrarsi nei processi di pianificazione, programmazione e controllo, esaltando una delle peculiari e qualificanti valenze del bilancio sociale, quella di essere strumento di supporto alla valutazione ed al miglioramento delle performance;
- dar voce ai propri portatori di interesse i giudizi dei quali sono parte essenziale della valutazione dei risultati raggiunti, per evitare un rischio implicito nel processo di rendicontazione: l'autoreferenzialità. Il bilancio sociale deve essere puntuale ed onesta analisi di quanto si è realizzato, ponendo nella necessaria evidenza anche il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi. *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 in linea con le aspettative e le previsioni (Angelo Tanese, Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche)*;
- realizzare concretamente quella multidimensionalità che costituisce uno degli aspetti più innovativi ed interessanti del bilancio sociale, nel quale si integrano le diverse dimensioni della gestione: la

dimensione politica, la dimensione di governance interna, la dimensione strategico organizzativa, la dimensione contabile, la dimensione comunicativa. Solo così infatti il bilancio sociale non costituisce un ulteriore adempimento amministrativo formale ma diventa sintesi di strumenti e processi che attendono alla realizzazione della missione, dall'atto aziendale, alla carta dei servizi, alla pianificazione strategica, al bilancio preventivo, annuale e pluriennale, al budget, al bilancio di esercizio;

- contestualizzare l'impianto del bilancio sociale con l'implementazione di un sistema multidimensionale di misurazione delle performance, che consenta di misurare in modo obiettivo le performance della Fondazione, valutandone l'andamento nel tempo, e ponendo a confronto sia le proprie performance con quelle di altre istituzioni analoghe, sia i risultati raggiunti con gli obiettivi perseguiti, divenendo così strumento di raccordo tra missione, visione, strategia, pianificazione e programmazione.

In ossequio al principio che "niente è governabile se non è misurabile" l'implementazione del bilancio sociale, proprio in quanto strumento che supporta il miglioramento continuo delle performance, non può essere disgiunta dall'impianto di un sistema di misurazione delle stesse, multidimensionale e coerente con le diverse categorie di portatori di interesse.

Coerentemente con i citati principi è stato progettato un sistema di misurazione delle performance (descritto nella parte seconda di questo documento), tenendo conto dei più recenti sviluppi della teoria e delle applicazioni pratiche in materia di sistemi multidimensionali di misurazione delle performance.

Particolare attenzione è stata dedicata al sistema di misurazione delle performance che la Regione Toscana ha da



NOTA METODOLOGICA

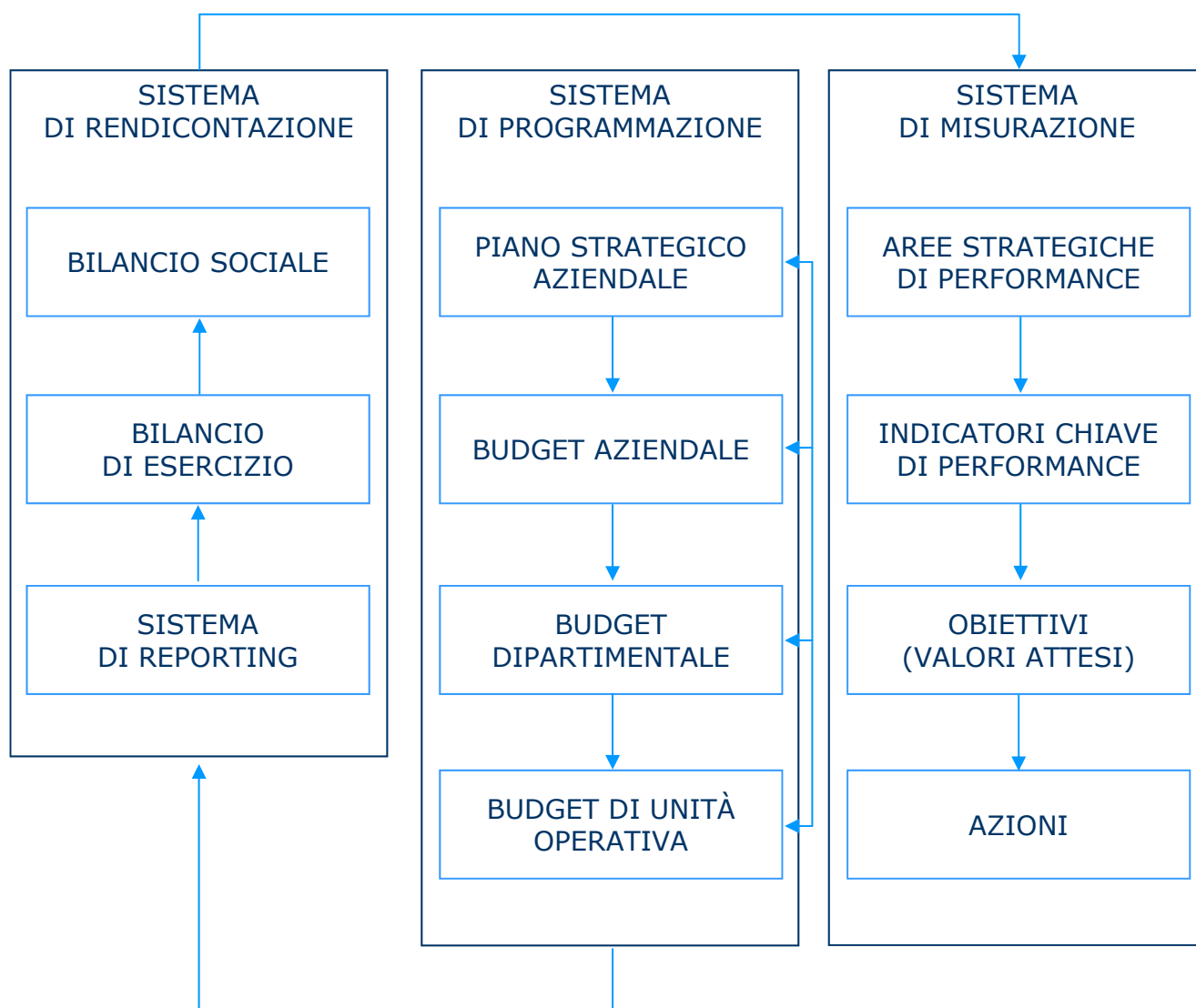
alcuni anni implementato quale strumento di valutazione dei risultati conseguiti nella gestione delle aziende sanitarie in cui si articola il sistema sanitario regionale.

Il sistema di misurazione delle performance, così come lo stesso bilancio sociale, deve essere integrato nel sistema di pianificazione, programmazione e controllo, assumendo così la funzione di strumento di governo delle performance della Fondazione, non sovrapponendosi ma integrandosi armonicamente con gli altri

strumenti che sono posti a base del processo di programmazione e rendicontazione, come rappresentato nel diagramma riprodotto in figura. Coerentemente con la logica in esso rappresentata la Fondazione ha posto a base del processo di rendicontazione ulteriori principi:

- il principio della continuità, che si sostanzia nell'impegno della Fondazione a dare continuità al bilancio sociale, che dovrà essere pubblicato ogni anno, ad integrazione del bilancio di esercizio;

L'INTEGRAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE NEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

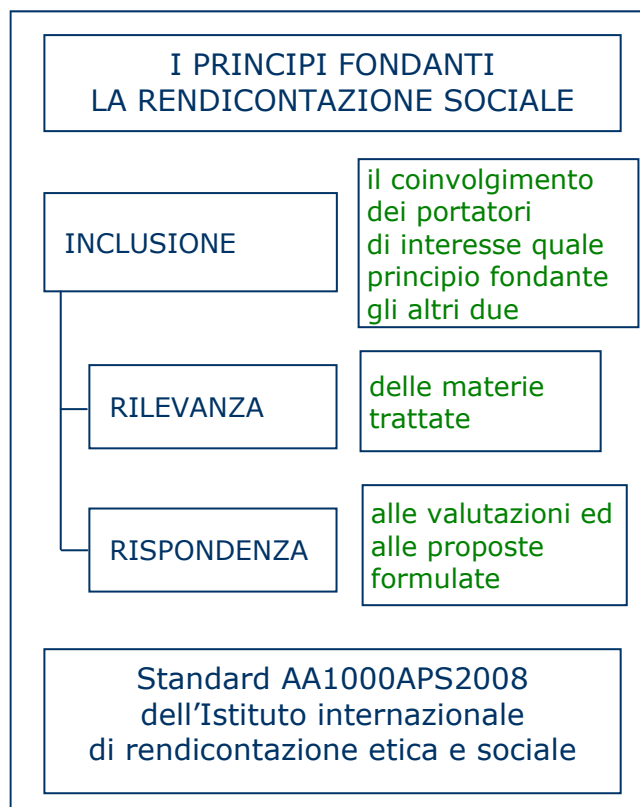


NOTA METODOLOGICA

- la storicizzazione dei dati, che dovranno essere riferiti sistematicamente all'ultimo quinquennio, consentendo di valutare gli aspetti presentati nel bilancio sociale nel loro divenire nel tempo;
- il principio della coerenza, inteso come congruità tra i dati pubblicati nel bilancio sociale e quelli pubblicati negli altri documenti correnti di rendicontazione (con particolare riferimento al bilancio di esercizio); dal quale devono essere tratti i dati;
- il principio della consistenza organizzativa, inteso come garanzia dell'individuazione e del mantenimento delle condizioni organizzative necessarie per assicurare continuità e coerenza al processo di rendicontazione: individuazione degli operatori che devono prendersi cura della redazione annuale del bilancio sociale, definizione delle responsabilità e delle funzioni ad essi attribuite, delle modalità di raccolta sistematica dei dati e delle informazioni che devono confluire nel bilancio sociale, delle modalità di interazione con i diversi portatori di interesse, di gestione del processo di comunicazione del bilancio sociale.

Per quanto concerne la redazione del documento che rappresenta la sintesi del processo di rendicontazione questa è stata realizzata rispettando alcuni principi chiave:

- la leggibilità, adottando un linguaggio semplice e chiaro, che pur nel rigore dei contenuti si esprima in termini non tecnici e comprensibili a tutti;
- l'essenzialità, concentrando l'attenzione sui fatti e sui dati significativi per analizzare e valutare gli aspetti di volta in volta considerati;
- la cura dell'editing, studiato accuratamente per rendere piacevole la lettura del documento, anche in termini di impatto estetico della forma.



Si è cercato di adottare nella redazione del bilancio sociale un linguaggio semplice e chiaro, al fine di soddisfare concretamente il principio della comprensibilità, indicato come uno dei fondamentali principi di redazione del bilancio sociale, secondo il quale le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili in termini sia di contenuti che di processo di redazione.

Si è cercato inoltre di concentrare l'elaborazione e l'analisi solo su quegli aspetti effettivamente significativi per valutare in quale misura la Fondazione ha realizzato la missione che ne rappresenta il fondamento costitutivo.

L'obiettivo è stato in sostanza quello di esporre in maniera chiara e sintetica ciò che veramente è essenziale e qualificante per verificare in quale misura la Fondazione Stella Maris ha soddisfatto le aspettative dei suoi portatori di interesse.

Marzio Scheggi
responsabile scientifico
dell'Istituto Health Management



San Miniato — la Cattedrale — altare della cappella di San Filippo Benizi