

Progetto Bilancio Sociale



Regione Calabria

Progetto per la redazione del bilancio sociale¹ e la stabilizzazione del processo di rendicontazione

¹ o di sostenibilità



INDICE

1	Introduzione	4
1.1	Scopo del documento	4
1.2	Obiettivi	5
1.3	Metodologia	8
1.4	Finalità	9
1.4.1	La dimensione contabile	10
1.4.2	La dimensione finanziaria	10
1.4.3	La dimensione comunicativa	10
1.4.4	La dimensione politica	11
1.4.5	La dimensione di governance interna	12
1.4.6	La dimensione strategico-organizzativa	13
1.4.7	La dimensione professionale	14
1.5	I presupposti per l'adozione del bilancio sociale	15
1.6	Risultati attesi	15
1.7	Struttura del documento	16
2	Quadro normativo	18
3	– Obiettivi del progetto	22
3.1	Obiettivo generale	22
3.2	Obiettivi specifici	22
4	– Analisi del contesto	24
4.1	Analisi SWOT	24
4.2	Analisi degli interlocutori (stakeholder)	25
4.2.1	Identificazione e classificazione	25
4.2.2	Classificazione basata su Potere, Legittimità e Urgenza	28
4.3	Analisi ZOPP	29
5	Pianificazione delle attività	31
5.1	WBS	31
5.1.1	WP1 - Gestione e coordinamento	34
5.1.2	WP2 - Interlocutori interni ed esterni	34

5.1.3	WP3 - Esame delle esperienze e riuso.....	35
5.1.4	WP4 - Definizione modello di bilancio sociale (a tendere)	35
5.1.5	WP5 - Implementazione del bilancio sociale	36
5.1.6	WP6 – Interventi sul sistema informatico.....	37
5.1.7	WP7 – Disseminazione e formazione	37
5.2	GANTT.....	39
6	Sintesi del Progetto – Matrice del quadro logico	44
7	– Allegato 1 – Scheda intervento di supporto	46
7.1	– Finanziamento	46
7.2	– Modalità di attuazione.....	46
7.3	– Competenze esterne.....	46
7.4	– Quadro finanziario riepilogativo	47
8	– Allegato 2 – Scheda progetto obiettivo.....	48

1 Introduzione

1.1 Scopo del documento

Il presente documento è stato elaborato dal gruppo di lavoro costituito a seguito della delibera di indirizzo della Giunta regionale n. 439 del 27.10.2016 e costituisce il progetto esecutivo che porterà, attraverso un articolato processo, alla elaborazione del primo bilancio sociale o di sostenibilità della Regione Calabria.

La citata delibera prevede un percorso articolato in due macro fasi, la prima delle quali si conclude con l'elaborazione del presente documento, consentendo, poi, l'avvio della seconda macro fase che è quella realizzativa.

Il gruppo di lavoro è costituito da dirigenti e funzionari dei seguenti dipartimenti regionali: Bilancio, Programmazione Nazionale e Comunitaria, Tutela della Salute, Sviluppo economico, Presidenza (Settori: Controllo strategico e Società dell'informazione) e Personale (Settore: Controllo di gestione).

Unitamente al gruppo di lavoro interno hanno contribuito al presente documento anche la Consigliera regionale di parità, avv. Maria Stella Ciarletta e la prof.ssa Concetta Carnevale.

Per l'elaborazione del presente documento sono stati utilizzati gli strumenti e le metodologie del *Project Management* per consegnare all'Ente Regione Calabria, a conclusione di questa prima fase, un piano di progetto immediatamente utilizzabile e giungere, altresì, all'introduzione di un sistema rendicontazione sociale (o di sostenibilità).

Non tutti gli strumenti di *Project Management* sono stati utilizzati nel presente lavoro; sono stati individuati, piuttosto, quelli che rappresentano una effettiva utilità per il contesto di riferimento e per gli obiettivi che si intendono perseguire.

Il progetto inoltre si colloca nell'ambito dell'obiettivo strategico 1.1 del Piano della *performance* 2016-2018 - in corso di elaborazione - che prevede il miglioramento del "sistema di rendicontazione esterna dell'Ente Regione e degli enti strumentali,

attraverso la promozione e l'utilizzo anche di forme specializzate ed innovative di comunicazione verso i diversi portatori di interesse privilegiando il rapporto con i cittadini"².

Il progetto si colloca infine nella fase di avvio del nuovo ciclo di programmazione 2014-2020 che prevede, fra gli altri, interventi funzionali all'obiettivo di migliorare la conoscenza e la riutilizzabilità dei dati e delle informazioni provenienti dalle pubbliche amministrazione.

1.2 Obiettivi

La Regione Calabria ha deciso di orientare le proprie politiche di spesa, alla base degli obiettivi di crescita, in una prospettiva di **responsabilità sociale**.

Da tale prospettiva, il **Bilancio Sociale** ha la funzione di descrivere, il più analiticamente possibile, le ragioni e l'orientamento dei flussi di spesa e dare maggiore visibilità all'attività svolta, in modo da accrescere la legittimazione dell'ente nella comunità locale regionale e il consenso a livello sociale.

In tale contesto, la DGR n. 439 del 27 ottobre 2015 ha adottato l'atto di indirizzo per l'approvazione del **Bilancio Sociale** della Regione Calabria.

La Regione attraverso il Bilancio Sociale intende garantire i livelli di trasparenza adeguati ad un corretto dialogo sociale con i destinatari e/o beneficiari delle politiche, attraverso una **costante e diretta azione di comunicazione** volta a rendere misurabili e valutabili gli effetti e gli impatti delle politiche di spesa.

Il Bilancio Sociale della Regione Calabria dovrà diventare, quindi, strumento di supporto al ciclo delle politiche di spesa, definito con: analisi dei fabbisogni, obiettivi strategici e operativi.

Inoltre, ad ogni azione di intervento, corrispondono indicatori di realizzazione, di risultato e di impatto, con relativi criteri di misurazione e valutazione.

² Gli obiettivi strategici sono stati individuati attraverso apposita delibera di indirizzo della Giunta regionale n. 450 del 30.10.2015

Indicatori e criteri alla base del ciclo delle politiche di spesa, per il tramite del Bilancio sociale, si rendono disponibili nel contesto del processo partenariale aperto al confronto e, di fatto, costituiscono il presupposto fondamentale per una reale partecipazione attiva dei destinatari delle politiche.

L'esigenza alla quale si vuole far fronte è quella di rendere più coerenti le politiche regionali di crescita nel contesto più generale delle politiche europee e, nello stesso tempo, di garantire il necessario raccordo con gli altri enti territoriali, soggetti pubblici e privati con i quali l'ente regione si relaziona sul piano delle funzioni amministrative e delle politiche di cooperazione interistituzionale definite dal quadro normativo vigente.

Il raccordo tra bilancio tecnico e bilancio sociale evidenzia la volontà della Regione Calabria di perseguire i propri obiettivi di crescita in modo che i livelli attesi di sviluppo e competitività siano quanto più possibile di tipo inclusivo ed equilibrato, a livello sociale e territoriale, dei luoghi e dei sistemi locali.

La coerenza delle politiche di spesa della Regione con le politiche regionali dell'UE contribuisce ad inserire la programmazione della Calabria nell'ambito di un più generale quadro d'azione comunitario orientato a favore della riduzione delle differenze strutturali esistenti tra le diverse regioni dell'Unione, dello sviluppo equilibrato del territorio e della promozione di un'effettiva parità di possibilità tra le persone.

L'obiettivo che la Regione intende perseguire prevede:

- il coinvolgimento di tutte le unità organizzative che gestiscono e utilizzano le risorse;
- il coinvolgimento di interlocutori esterni interessati al miglioramento della rendicontazione esterna dell'ente;
- l'analisi delle **sorgenti informative** attuali al fine di definire gli interventi evolutivi necessari;
- la definizione di un **modello di rendicontazione** che possa divenire, anche se in continua evoluzione, **stabile e consolidato**;

-
- la individuazione delle **innovazioni organizzative e procedurali** necessarie per sostenere il processo di rendicontazione sociale;
 - la integrazione con i processi di attuazione e rendicontazione degli strumenti di programmazione adottati dall'ente;
 - la integrazione con i sistemi di controllo strategico e gestionale finalizzati alla misurazione della performance dell'ente e delle unità organizzativa;
 - la definizione e l'attuazione di un **percorso formativo** che coinvolga le strutture dell'Ente, mirato ad un corretto inquadramento della problematica ed alla creazione della cultura necessaria per sostenere le innovazioni organizzative e di processo necessarie.

Pianificare le attività necessarie per conseguire quanto sopra richiede l'utilizzo di strumenti che consentano di monitorare l'andamento del progetto, di individuare i compiti e le responsabilità e, prima ancora, di definire in modo preciso il contesto di riferimento e quali siano le effettive esigenze a cui il progetto vuole rispondere.

Il presente lavoro intende "vestire", in termini di **Project Management**, l'obiettivo della Regione di giungere alla elaborazione del Bilancio Sociale, quale momento fondamentale per il miglioramento del sistema di rendicontazione esterna. A partire dai risultati del presente lavoro la Regione potrà avviare concretamente il progetto seguendo il piano di lavoro proposto.

Il progetto sottende un ulteriore ambizioso obiettivo: l'utilizzo di un approccio metodologico, permeato da una forte multidisciplinarietà, che preveda strumenti di monitoraggio che consentano di valutare le ragioni di eventuali rallentamenti e consentano di intervenire tempestivamente.

L'affidamento del progetto ad un gruppo interdipartimentale, con la presenza di competenze esterne, che nell'ambito del progetto saranno ulteriormente potenziate, è una preconditione necessaria.

Il progetto può essere collocato nell'ambito di un più ampio programma dell'Ente Regione che prevede di operare in diverse direzioni e attraverso diversi progetti per:

-
1. la trasparenza dell'azione amministrativa;
 2. la riorganizzazione dei processi;
 3. la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari degli interventi e dei servizi;
 4. la elaborazione della carta dei servizi dipartimentali.

Infine è opportuno segnalare che il presente documento è suscettibile di aggiornamento in base alle esigenze che emergeranno nel corso del progetto, come è naturale in un approccio basato sul Project Management.

1.3 Metodologia

Gli obiettivi del progetto, indicati nei successivi paragrafi, vengono perseguiti attraverso un percorso metodologico che prevede:

- il coinvolgimento di soggetti interni all'amministrazione e di soggetti esterni portatori di competenze e di esperienze funzionali ai contenuti informativi del bilancio sociale;
- il riferimento a standard nazionali e internazionali;
- l'esame e il riutilizzo di tecniche e metodologie già sperimentate in altre pubbliche amministrazioni e, laddove compatibili, nel settore delle imprese;
- la costruzione degli indicatori di risultato;
- la valutazione dei risultati e l'individuazione degli obiettivi di miglioramento.

Nella sua elaborazione definitiva, il documento di Bilancio Sociale dovrà, poi, contenere una presentazione con cui la Regione Calabria chiarisce finalità e contenuti del documento medesimo.

Tale nota metodologica, in altri termini, deve descrivere 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 per la sua realizzazione.

Il processo di rendicontazione sarà, altresì, oggetto di una valutazione da parte di soggetti, quali ad esempio l'organo di revisione, in grado di svolgere una funzione di garanzia circa l'attendibilità delle informazioni contenute nel bilancio sociale o la loro coerenza rispetto a quanto riportato in altri documenti istituzionali.

1.4 Finalità

Si possono distinguere, pertanto, sei diverse finalità, che devono essere adeguatamente sviluppate:

1. la dimensione contabile: il Bilancio Sociale ha lo scopo di completare il sistema di rendicontazione dell'utilizzo delle risorse economico-finanziarie impiegate da parte dell'amministrazione pubblica in attuazione delle disposizioni vigenti (più precisamente lo integra, ma non lo sostituisce);
2. la dimensione comunicativa: anche questa finalità assume un aspetto molto importante che è quello di comunicare con l'esterno, migliorando in tal modo il sistema del processo di comunicazione e di scambio (dare e ricevere informazioni) con i portatori di interessi;
3. la dimensione politica: ponendo in risalto con una maggiore trasparenza le scelte politiche attuate, il Bilancio Sociale offre alle amministrazioni pubbliche l'opportunità di avere una maggiore credibilità di fronte ai terzi;
4. la dimensione di governance interna: il Bilancio Sociale offre l'opportunità di prendere coscienza dei limiti che possono avere le scelte di governo, imposti da spesa pubblica, patto di stabilità e deficit pubblico;
5. la dimensione strategico-organizzativa: il Bilancio Sociale consente di procedere altresì con un diverso riassetto dei processi di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente nell'ottica della maggiore considerazione posta nei confronti del cittadino;
6. la dimensione professionale: offre l'opportunità di accrescimento delle competenze e dei conseguenti risultati di coloro che svolgono la propria attività lavorativa all'interno dell'amministrazione, di un miglioramento dell'intero assetto organizzativo senza trascurare la maggior responsabilità dovuta al fatto di essere posti sotto osservazione da parte dei cittadini.

1.4.1 La dimensione contabile

Il Bilancio Sociale è lo strumento mediante il quale i portatori di interessi hanno la possibilità di meglio comprendere quanto emerge dalla contabilità dell'amministrazione.

Con l'elaborazione del bilancio vengono integrati quei dati che emergono dal sistema contabile e di controllo, in modo tale che gli stessi possano acquisire una maggiore leggibilità di fronte ai terzi.

1.4.2 La dimensione finanziaria

Nel settore pubblico assume un'importanza sostanziale sia interna che esterna.

I dati provenienti dal sistema contabile finanziario, opportunamente rielaborati in sede di redazione del bilancio sociale, consentono al portatore di interesse di valutare l'efficienza della gestione finanziaria, e di comprendere gli scostamenti tra valori effettivi e valori revisionali.

I risultati della gestione da parte dell'organo esecutivo vengono sostanzialmente assicurati dall'opportuna conoscenza dei movimenti delle entrate e delle uscite, sia dal punto di vista della competenza che dal punto di vista della cassa.

Occorre tener presente infine che la rendicontazione dei dati finanziari risulta avere una particolare importanza esterna in quanto offre al portatore di interesse l'opportunità di conoscere le misure effettive in riferimento a quelle che sono le precise finalità istituzionali realizzate.

Attraverso l'acquisizione di questi dati, i portatori di interessi possono pervenire ad una più attendibile valutazione delle prestazioni fornite dalle pubbliche amministrazioni.

1.4.3 La dimensione comunicativa

La rendicontazione verso l'esterno avviene sulla base del principio della trasparenza portando a conoscenza dei terzi tutte le informazioni e i dati necessari per migliorare il processo di rendicontazione stesso.

La comunicazione viene ad essere sostanzialmente intesa nel senso più ampio del termine dato che, non si tratta di una semplice trasmissione di informazioni da

parte dell'amministrazione verso lo stakeholder, ma di una reciproca acquisizione di informazioni.

La comunicazione viene intesa nel senso di dialogo.

Peraltro l'obbligo della trasparenza dell'amministrazione pubblica ed il diritto all'informazione del cittadino viene sancito dalla Legge n. 150 del 2000.

La trasparenza assume oggi una sua valenza fondamentale facendo sì che le informazioni, riguardanti l'attività svolta e le relative conseguenze, fornite volontariamente dall'amministrazione a coloro che entrano in contatto con la stessa siano tali da soddisfare le necessità.

Maggiore informazione significa pertanto maggiore trasparenza correlata ad una maggiore crescita sia del livello di soddisfazione del portatore di interessi che di immagine di affidabilità dell'amministrazione.

L'informazione trasmessa per mezzo del Bilancio Sociale produce pertanto un duplice beneficio sia nei confronti dei portatori di interessi che delle stesse amministrazioni che le forniscono.

1.4.4 La dimensione politica

La rendicontazione sociale ha il sostanziale compito di ripristinare il rapporto di fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni, dovuto soprattutto alla profonda crisi politica.

Portare a conoscenza dei cittadini le scelte politiche operate e di come queste vengano poste in essere, fornisce un contributo sostanziale al raggiungimento di questo obiettivo.

In questo scenario, il Bilancio Sociale di una pubblica amministrazione è "un'operazione di gestione della conoscenza": la circolazione della conoscenza influenza, oltre la società e il mercato, anche l'azione amministrativa e di conseguenza il rapporto tra la pubblica amministrazione e i cittadini.

Il Bilancio Sociale diventa lo strumento di conoscenza per mezzo del quale viene favorito l'esercizio dei propri diritti da parte del cittadino.

In buona sostanza, il Bilancio Sociale dovrà, non solo trasferire conoscenza riguardo l'azione amministrativa, ma dovrà anche assicurarsi che quella conoscenza sia utilizzabile. E' proprio attraverso la partecipazione democratica, migliorata con lo strumento del Bilancio Sociale, che il cittadino ha la possibilità

di verificare le modalità con cui la pubblica amministrazione esercita i propri poteri.

Con l'istituzione dei vari livelli di governo negli enti locali ed il sempre più crescente coinvolgimento diretto del cittadino nelle decisioni collettive, la rendicontazione sociale si trova al giorno d'oggi posta in una situazione di primaria importanza.

1.4.5 La dimensione di governance interna

Come in precedenza evidenziato la rendicontazione sociale è anche uno strumento di governance tra i vari livelli di governo.

Con la riforma costituzionale del 1999 è stato avviato un sostanziale mutamento dell'assetto istituzionale del paese. L'attuale orientamento federalistico con la maggiore autonomia degli enti locali che ne deriva, hanno dato ancor più risalto alle differenze tra i vari enti, ognuno dei quali dovrà necessariamente fornire adeguate e differenti risposte ai bisogni della propria collettività.

L'esercizio del governo da parte delle varie autonomie riscontra forti vincoli a causa dell'attuale dimensione del debito pubblico; ulteriori vincoli derivano dai limiti posti al livello sovranazionale relativi al patto di stabilità.

Con tutto ciò ne deriva una sempre maggior richiesta di rendicontabilità e di un sempre più crescente accollo di responsabilità da parte dei vari organi di governo locali legato al raggiungimento dei risultati.

Per pervenire ad un proficuo sviluppo delle autonomie si rende necessario per ognuna di queste l'impostazione di un adeguato sistema di governo.

Mettere in atto tutto ciò significa portare l'ente a subire un mutamento radicale, a seconda della propria conformazione, individuando i bisogni collettivi, stabilendo le varie priorità da soddisfare e provvedendo altresì al finanziamento attraverso una crescente autonomia finanziaria. In tal modo si rende pertanto indispensabile l'acquisizione di manager adeguati, l'istituzione di nuove regole, ed in particolare di sistemi contabili tali da soddisfare adeguatamente la necessità di trasparenza, affidabilità etc.

1.4.6 La dimensione strategico-organizzativa

Con il Bilancio Sociale viene intrapreso un processo di sviluppo strategico-organizzativo delle amministrazioni pubbliche.

Attraverso la rendicontazione delle strategie adottate viene dato un valido contributo al soddisfacimento della necessità di trasparenza, migliorando nel contempo le capacità strategico-organizzative dell'ente stesso.

In questi ultimi anni gli enti locali hanno conseguito una propria autonomia economico-patrimoniale, organizzativa e decisionale, che ha di conseguenza portato a maggiori responsabilità, legate al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La pianificazione strategica dell'ente per il cambiamento di medio periodo prevede la possibilità di rendere conto dei risultati raggiunti in maniera chiara ed efficace riguardo gli obiettivi attesi e obbliga a vedere l'organizzazione come un sistema unitario, in cui il risultato prodotto proviene dall'integrazione di parti diverse dello stesso ente.

Il mutamento che, come conseguenza dell'autonomia decisionale, ha subito la pubblica amministrazione risulta essere rilevante. Tale rilevanza è dovuta sostanzialmente alla necessità di raggiungimento degli obiettivi prefissati ed a una maggiore flessibilità del sistema burocratico dell'organizzazione.

Basti pensare che all'interno dell'ente, l'organizzazione del lavoro originariamente di tipo gerarchico viene oggi collocata verso l'integrazione, lo sviluppo e l'apprendimento.

In breve, l'autonomia dell'ente pubblico è data dalla strategia organizzativa che lo stesso ha ritenuto opportuno di utilizzare e il processo di rendicontazione sociale non è altro che l'insieme delle scelte fatte per il perseguimento della missione istituzionale, in modo da consentire la valutazione dell'efficacia.

I risultati che vengono evidenziati nel bilancio sociale offrono pertanto la concreta opportunità non solo di valutare, ma soprattutto di migliorare la struttura organizzativa dell'ente.

1.4.7 La dimensione professionale

La rendicontazione sociale offre l'opportunità di riscoprire e valorizzare il lavoro pubblico.

Con l'introduzione, all'interno della pubblica amministrazione, degli strumenti di programmazione e controllo, che una volta venivano utilizzati nelle sole aziende private, è sostanzialmente mutato anche il concetto di lavoro pubblico.

Alla stessa stregua delle aziende private, anche il settore della pubblica amministrazione si è necessariamente dovuto adeguare alle nuove esigenze.

Le risorse umane poste all'interno della struttura pubblica subiscono un mutamento radicale del proprio ruolo.

Tali modifiche derivano dal miglioramento qualitativo che si rende necessario al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Rispetto all'azienda privata questa necessità per la pubblica amministrazione assume un aspetto ancora più marcato a causa della tipologia dei beni intangibili che la stessa in buona parte produce.

Con il trascorrere del tempo la ricerca del personale da reclutare all'interno della pubblica amministrazione si sposterà verso risorse sempre più qualificate, e non solo, appositi spazi verranno destinati alla continua formazione dello stesso.

Il mutamento comportamentale del dipendente della pubblica amministrazione nei confronti del cittadino rispetto agli anni passati inizia oggi a delinearsi.

L'approccio del cittadino con il dipendente della pubblica amministrazione risulta essere molto indicativo, si tratta di una sorta di biglietto da visita, è la presentazione che l'azienda pubblica dà di se stessa.

L'introduzione di uno strumento di rendicontazione sociale come il bilancio sociale, offre all'amministrazione pubblica l'opportunità di responsabilizzare ulteriormente le proprie risorse umane, di valorizzare il ruolo che le stesse ricoprono, ma soprattutto di migliorare l'immagine dell'azienda.

Il bilancio sociale permette di valorizzare il lavoro svolto nella pubblica amministrazione, facendo crescere nel contempo "il senso di appartenenza alla propria organizzazione da parte del personale".

1.5 I presupposti per l'adozione del bilancio sociale

Il progetto è articolato in modo che il Bilancio Sociale (e le articolazioni di genere e generazionale) assicurino il rispetto dei seguenti presupposti:

- chiara formulazione dei valori e delle finalità che presiedono alla propria azione e identificazione dei programmi, piani e progetti in cui si articola;
- attribuzione delle responsabilità politiche e dirigenziali;
- esistenza di un sistema informatico in grado di supportare efficacemente l'attività di rendicontazione;
- coinvolgimento interno degli organi di governo e delle strutture amministrative;
- coinvolgimento della comunità nella valutazione degli esiti e nella individuazione degli obiettivi di miglioramento;
- allineamento ed integrazione con gli strumenti di programmazione, controllo, valutazione e rendicontazione adottati;
- continuità dell'iniziativa.

1.6 Risultati attesi

- 1) migliore dimensione comunicativa, soprattutto con gli stakeholder, in termini di maggiore trasparenza e visibilità delle scelte politiche, con la possibilità di valutare l'operato e ridefinirlo per il futuro;
- 2) quantificazione della distribuzione del valore sociale per settori di destinazione;
- 3) promozione di politiche di bilancio eque ed equilibrate volte a ridurre le disuguaglianze e a promuovere le pari opportunità;
- 4) accrescimento e rafforzamento delle competenze;
- 5) coinvolgimento interno degli organi di governo e della struttura amministrativa;
- 6) maturazione di una cultura della responsabilità;
- 7) definire metodi e strumenti che consentano di verificare e rendere conto dell'efficacia e dell'efficienza della spesa pubblica rispetto alle priorità e agli

impegni fissati in generale e, nello specifico, relativamente al rispetto delle pari opportunità.

1.7 Struttura del documento

Il documento di bilancio sociale costituisce l'esito finale di un processo attraverso cui la pubblica amministrazione rende conto ai cittadini delle scelte operate, delle azioni intraprese, delle risorse utilizzate e dei risultati conseguiti, in modo da consentire ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua *mission* istituzionale. In questa prospettiva, la costruzione del bilancio sociale verrà sviluppata seguendo gli standard e principi redazionali elaborati da vari organismi nazionali ed internazionali in materia di rendicontazione sociale (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, Global Reporting Initiative, AccountAbility, ecc.).

Ulteriore riferimento e quadro metodologico di riferimento sarà, poi, la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica in materia di rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche (2006) e le Linee Guida per la rendicontazione sociale (2007).

In particolare, la struttura del documento si articolerà nelle seguenti sezioni:

- la *nota metodologica*, atta a descrivere il processo di rendicontazione seguito nella costruzione del bilancio sociale, i metodi di raccolta, elaborazione ed esposizione dei dati e delle informazioni, il livello di coinvolgimento degli interlocutori sociali, la scelta degli standard e dei principi redazionali utilizzati per la costruzione del documento di rendicontazione;
- l'*identità dell'Ente*, in cui vengono esplicitati i valori, la mission istituzionale, gli indirizzi, le priorità di intervento e la visione che orientano l'azione dell'Ente alla luce del contesto socio-economico di riferimento;
- la *riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del Valore Aggiunto*, finalizzata ad evidenziare le risorse utilizzate e distribuite in relazione alle diverse aree di intervento (e priorità) in cui si articola l'attività dell'Ente;

-
- la *relazione sociale*, dedicata all'analisi degli impatti generali sul territorio e sul benessere della collettività di riferimento, degli obiettivi programmati e dei risultati attesi che l'Ente si proponeva di raggiungere, ai risultati ottenuti, alle modalità di individuazione e coinvolgimento degli interlocutori sociali;
 - la *proposta di miglioramento*, destinata ad accogliere le linee programmatiche in materia di responsabilità sociale con la definizione degli obiettivi da raggiungere nel prossimo esercizio.

2 Quadro normativo

In Italia non esiste attualmente alcuna normativa che imponga la redazione del Bilancio Sociale nella pubblica amministrazione, a differenza del bilancio di genere per il quale vengono richieste forme di rendicontazione della *performance* orientate alle esigenze dei destinatari dei servizi.

E' presente, nella legislazione nazionale, una tendenza verso un cambiamento significativo del rapporto con i cittadini che si esprime attraverso una diffusa applicazione del principio di trasparenza che ha trovato una composizione unitaria con il d.lgs. 33/2013 il quale, all'art. 1, ha introdotto un principio generale secondo il quale *“la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”*, precisando che le norme del medesimo decreto *“integrano l'individuazione del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche”* ai sensi dell'art. 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione.

Il medesimo decreto legislativo introduce una serie di norme di carattere generale che spingono verso l'esigenza sottesa al presente atto di indirizzo. In particolare:

- l'art. 6, comma 1, laddove è previsto che le *“pubbliche amministrazioni garantiscono la qualità delle informazioni riportate nei siti istituzionali nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, assicurandone l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione, l'indicazione della loro provenienza e la riutilizzabilità secondo quanto previsto dall'articolo 7”*;
- l'art. 10, comma 3, ultimo periodo, laddove è previsto che la *“promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un'area strategica di ogni amministrazione, che deve tradursi in obiettivi organizzativi e individuali”*;

E' indubbio che, per favorire le forme diffuse di controllo sull'utilizzo delle risorse pubbliche, la promozione di maggiori livelli di trasparenza e la comprensibilità e

semplicità di consultazione delle informazioni, la previsione di forme specializzate di rendicontazione, al di fuori della tecnicità classica degli strumenti di rendicontazione economico-finanziaria, costituisce un' importante attuazione del principio di accessibilità totale, inteso non solo in senso di risposta all'adempimento di obblighi di legge, ma come interesse dell'amministrazione a comunicare e rendere trasparente l'esito degli interventi pubblici.

In precedenza la legge n. 241 del 7 agosto 1990 (*“Nuove norme sul procedimento amministrativo e diritto di accesso ai documenti amministrativi”*) introduceva il principio in base al quale *“L'attività amministrativa (...) è retta da criteri di trasparenza”*; con l'introduzione di questo importante principio il legislatore ha, per la prima volta, gettato le basi per un rapporto costruttivo tra amministrazione pubblica e cittadino al quale la prima dovrà dare visibilità del proprio operato.

Un ulteriore significativo intervento del legislatore nazionale - nella direzione di strumenti e metodi nuovi di rendicontazione dei risultati - è il D.Lgs. 150/2009 nel quale sono presenti numerose indicazioni che consentono di rafforzare il rapporto tra le pubbliche amministrazioni e i cittadini, nell'ottica della tangibile assunzione di impegni rispetto ai quali rendere conto. In particolare:

- l'art. 3, comma 4, secondo cui *“Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa secondo criteri strettamente connessi al **soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi**”*;
- l'art. 8, comma 1, il quale negli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa include anche i seguenti:
 - lettera e) **“lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini**, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di **partecipazione** e collaborazione”;
 - lettera h) *“il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle **pari opportunità**”*;
- l'art. 10, comma 1, lettera b) il quale stabilisce che la relazione sulla *performance* *“evidenzia, a consuntivo” “il **bilancio di genere** realizzato”*;

-
- l'art. 14, comma 4, lettera h) che affida all'OIV il compito di verificare “*i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità*”.

Le norme appena citate, a parte il riferimento specifico al bilancio di genere del quale bisogna dare conto in sede di Relazione sulla *performance*, enfatizzano lo sviluppo qualitativo delle relazioni con i cittadini e indirizzano la valutazione delle performance delle strutture organizzative verso obiettivi in grado di misurare il grado di soddisfazione; con queste premesse la rendicontazione sociale rappresenta una modalità attuativa dei principi enunciati dalle norme richiamate.

Peraltro la legge regionale 3/2012, all'art. 8, comma 2 conferma le indicazioni provenienti dal legislatore nazionale.

Relativamente agli aspetti della rendicontazione, oggetto del presente atto di indirizzo e concernenti il bilancio di genere, è opportuno segnalare le seguenti delibere CIVIT/ANAC, attualmente vigenti:

- delibera 22/2011, che fornisce “*indicazioni relative allo sviluppo dell'ambito delle **pari opportunità** nel ciclo di gestione della performance*” e tratta in maniera diffusa del **bilancio di genere**;
- delibera 1/2012 pag. 16, che nell'ambito delle indicazioni del miglioramento dei sistemi misurazione della performance organizzativa richiama l'attenzione sulla necessità “*di sviluppare adeguatamente l'ambito relativo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle **pari opportunità***”;
- delibera 5/2012 riguardante la struttura e i contenuti della relazione sulla performance. La delibera dedica una apposita sezione ai principi di **pari opportunità** e al **bilancio di genere**.

Il legislatore regionale, infine, attraverso l'art. 12 della L.r. 15/2008 (Collegato alla manovra di finanza regionale per l'anno 2008), ha previsto l'introduzione di un proprio strumento di rendicontazione **sociale** unitamente al **Bilancio di genere e generazionale**.

In particolare, il comma 1 prevede che “*La Giunta regionale, attraverso il **Dipartimento Bilancio e Patrimonio**, cura la redazione del **Bilancio Sociale** quale strumento di rendicontazione e trasparenza dell'operato dell'ente a beneficio*

della collettività. A tal fine per migliorare la partecipazione del cittadino e la comprensibilità e trasparenza del bilancio stesso, la Giunta predispose oltre al bilancio sociale di rendicontazione, anche il **bilancio di genere e il bilancio generazionale**”.

Il comma 2 del medesimo articolo prevede che la “Giunta regionale curi la predisposizione di un programma per sperimentare il **Bilancio di Genere** della Regione, che preveda la riclassificazione del bilancio dell'ente in chiave di genere, utilizzando specifici indicatori creati in base ai principi di equità, trasparenza, consapevolezza ed efficienza per verificare l'uguaglianza tra i generi delle politiche dell'ente”.

Con deliberazione della Giunta regionale n. 439 del 27.10.2015 si è inteso dare impulso all'attuazione delle norme sopra richiamate e il presente progetto esecutivo rappresenta l'articolazione operativa e di dettaglio del processo finalizzato a pervenire ad un sistema stabile e consolidato di rendicontazione sociale o di sostenibilità.

3 – Obiettivi del progetto

3.1 Obiettivo generale

L'obiettivo generale del progetto è il miglioramento della rendicontazione esterna della Regione Calabria. Il Bilancio Sociale (o di sostenibilità) costituisce una delle leve per perseguire tale miglioramento.

Il progetto si limita ad introdurre uno strumento che, per quanto fondamentale, dovrà essere completato con scelte strategico-operative nell'ambito delle quali, la disponibilità di strumenti di lettura delle politiche regionali e dei risultati conseguiti sia il più possibile in linea con gli interlocutori esterni e con le esigenze del territorio.

3.2 Obiettivi specifici

L'obiettivo dell'Ente è di pervenire, in modo stabile e consolidato, alla elaborazione annuale del bilancio sociale (o di sostenibilità), con una prima versione da presentare entro il 2016.

Gli obiettivi specifici del progetto sono i seguenti:

- 1) fornire un quadro di lettura integrato e complementare degli interventi nelle aree individuate come rilevanti;
- 2) fornire un quadro di lettura delle politiche in ottica di genere e generazionale attraverso l'implementazione di un sistema adeguato di rilettura dei dati di bilancio;
- 3) fornire un adeguato supporto informativo alla individuazione e formalizzazione degli obiettivi programmatici per gli esercizi successivi e di valutarne il grado di raggiungimento;
- 4) riclassificazione e rilettura dei dati e delle informazioni desumibili dal sistema di contabilità tradizionale;

Il bilancio sociale a regime deve essere finalizzato ad assicurare:

- un incremento reale del grado di partecipazione degli attori rilevanti alla costruzione delle politiche e alle scelte di sviluppo delle amministrazioni pubbliche, attraverso un più efficace e diffuso coinvolgimento degli stessi nelle fasi di messa a punto dei programmi e dei progetti, oltre che della relativa attuazione. In altri termini, il bilancio sociale deve porre al centro della propria attenzione gli stakeholder rilevanti;
- il conferimento di un maggiore “respiro strategico” alla gestione degli enti, attraverso una selezione delle aree – chiave di intervento e riqualificazione, in collegamento ad una migliore esplicitazione delle aspettative di soddisfacimento delle diverse categorie di stakeholder. In altri termini, la rendicontazione sociale può costituire una leva per la reimpostazione complessiva del processo generale di programmazione e controllo dell’Ente, consentendo di superare i limiti tradizionali di eccessiva burocratizzazione, operatività e orientamento al breve periodo;
- il soddisfacimento del bisogno di una più definita *accountability* dell’ente, nella duplice accezione dell’essere pienamente responsabili nella produzione dei risultati e del rendere conto in modo trasparente ed efficace dell’ effettivo conseguimento (o non conseguimento) degli stessi; in altri termini, il bilancio sociale deve contribuire alla maturazione di una cultura della responsabilità che promuova nuovi modelli di corretta ed equilibrata amministrazione al servizio dell’interesse pubblico;
- al decisore politico un adeguato supporto informativo al fine di meglio orientare gli indirizzi politico-amministrativi.

4 – Analisi del contesto

4.1 Analisi SWOT

Di seguito viene rappresentata la matrice SWOT che costituisce uno strumento di analisi del contesto. Vengono identificati da un lato i punti di forza e di debolezza del contesto attuale e dall'altro le opportunità e le minacce future da considerare nell'articolare il progetto.

La matrice è stata compilata considerando che il progetto intende far transitare l'Ente da una situazione (attuale) - nella quale non sono presenti strumenti di rendicontazione sociale, di genere e generazionale - ad una situazione in cui questi strumenti saranno disponibili e utilizzati.

La matrice analizza in modo neutro il contesto attuale, indipendentemente dall'influenza che il progetto potrà avere sulle, opportunità e sulle minacce.

ANALISI	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
ANALISI FUTURA	OPPORTUNITÀ <ul style="list-style-type: none"> • Il potenziamento degli strumenti di rendicontazione aiuta a leggere meglio i fenomeni; • la rendicontazione sociale fornisce elementi per migliorare la programmazione; • la rendicontazione sociale fornisce elementi per monitorare lo stato di attuazione delle politiche e per individuare i correttivi prima che i ritardi diventino irrecuperabili; 	MINACCE <ul style="list-style-type: none"> • A fronte della disponibilità di strumenti decisionali di supporto adeguati, la riduzione tendenziale delle risorse disponibili (nazionali e comunitarie) potrebbe farli apparire inutili con effetti negativi sull'organizzazione e sulla cultura della misurazione; • Mancanza di capacità di interpretare ed utilizzare correttamente i risultati presentati per l'attivazione di un circolo virtuoso rendicontazione-programmazione; • Persistenza della cultura dell'“adempimento” (fare qualcosa perché si è obbligati) a scapito della cultura del risultato

Alcuni punti possono rappresentare, contemporaneamente, momenti di forza e di debolezza (analisi presente) e momenti di opportunità e di minacce (analisi futura); la scelta della loro collocazione è stata fatta in base al criterio della prevalenza.

Dall'analisi SWOT emergono alcuni spunti sulla possibilità che le opportunità agiscano come fattori per rispondere ad alcune debolezze e come alcuni punti di forza attuali possano affrontare le minacce.

4.2 Analisi degli interlocutori (stakeholder)

4.2.1 Identificazione e classificazione

In questa sede viene utilizzata la definizione estesa di stakeholder ricomprendente tutti gli attori che possono influenzare il progetto o che, in qualche modo, possono esserne influenzati. Partendo da questa definizione, sono stati ricompresi tutti quei soggetti:

- che possono contribuire alla riuscita del progetto;
- che dalla riuscita del progetto possono ottenere vantaggi in relazione ai propri compiti e alle proprie responsabilità nell'organizzazione;
- per i quali il progetto mira a fornire strumenti per le decisioni strategico-operative;
- ai quali il progetto fornirà strumenti informativi adeguati in relazione ai compiti istituzionali assegnati.

L'identificazione viene effettuata utilizzando una griglia basata sull'interesse e il potere; in base a questa prima identificazione vengono selezionati gli stakeholder con un alto interesse.

Nel posizionamento di ciascun attore viene valutato l'interesse in base al ruolo svolto che non necessariamente coincide con la percezione dell'interesse; tutto ciò può costituire un paradosso perché segnala che gli attori pur avendo un interesse potenziale agli obiettivi del progetto potrebbero non esserne consapevoli e, quindi, anche l'eventuale potere e la legittimazione non vengono adeguatamente utilizzati.

L'utilità dell'analisi risiede, per lo specifico progetto, nella necessità di avere ben chiaro il contributo che è possibile attendersi nonché il tipo di strategia di coinvolgimento che è opportuno intraprendere.

		Basso	INTERESSE	Alto
P O T E R E	Alto			<ul style="list-style-type: none"> • Giunta Regionale • Dirigente del dipartimento Bilancio • Autorità di gestione POR • Autorità di gestione PSR
	Basso	<ul style="list-style-type: none"> • Corte dei Conti Sezione Regionale di Controllo • Aziende sanitarie • Enti territoriali 		<ul style="list-style-type: none"> • Sindacati • Imprese • Analisti • Associazioni • Cittadini • Commissione Europea • Dirigenti generali dei dipartimenti regionali

La griglia che precede identifica gli attori e li posiziona in base all'interesse e al potere che li caratterizza in relazione al progetto.

Di seguito viene rappresentata una griglia che prende in considerazione gli stakeholder con un interesse alto al fine di identificarne tre categorie: stakeholder **core**, stakeholder **allargati** e i gruppi di **pressione**.

	Specifico	INTERESSE	Diffuso
P O T E R E	Alto		<ul style="list-style-type: none"> • Dirigente del Dipartimento Bilancio • Autorità di gestione POR • Autorità di gestione PSR •
	Basso		<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti generali dei dipartimenti regionali • Sindacati • Imprese • Analisti • Associazioni • Cittadini • Commissione Europea • Giunta regionale

Da questa prima analisi non emergono attori con un potere basso e un interesse specifico; questi attori sarebbero, nel caso fossero presenti, da trascurare in quanto non fornirebbero al progetto un valore aggiunto tale da giustificarne una adeguata considerazione.

Non emergono attori con un potere alto e un interesse specifico; questi attori costituirebbero un **gruppo di pressione**.

Tra gli stakeholder **allargati** (con un interesse diffuso e un basso potere) troviamo in buona parte attori esterni all'amministrazione regionale che sono parte integrante del processo di diffusione che, tuttavia, non hanno il potere di incidere sul progetto. Questi attori devono essere sicuramente **informati e ascoltati** sullo stato di attuazione del progetto e sulla disponibilità degli strumenti di rendicontazione e, nel piano delle attività, dovrà essere prevista un'attività di coinvolgimento nella fase di definizione dei contenuti. Tra questa categoria di attori ve ne sono alcuni che sicuramente hanno un basso potere in relazione al

progetto (dirigenti generali dei dipartimenti) e, in linea di massima, avrebbero un alto interesse in relazione al supporto decisionale che potrebbe fornire il nuovo sistema; non è altrettanto sicuro che siano perfettamente consapevoli dell'utilità in relazione ai propri compiti e alle proprie responsabilità.

Tra gli stakeholder **core** sono stati collocati tutti gli attori per i quali il progetto costituisce parte dei loro compiti istituzionali e che devono avere un ruolo fondamentale nelle diverse fasi in cui lo stesso si articolerà. Questi attori giocano un ruolo fondamentale anche in relazione al fatto che il potere sotteso alla loro posizione consente loro di agire autonomamente, anche indipendentemente dalle scelte di natura politica.

La **Giunta Regionale** è stata collocata tra gli stakeholder allargati in quanto, in relazione allo specifico progetto, è opportuno che sia informata sulla disponibilità di tali strumenti e sull'andamento del progetto anche se non costituisce un attore al quale può essere riconosciuto un ruolo fondamentale.

4.2.2 Classificazione basata su Potere, Legittimità e Urgenza

In questo paragrafo viene tentato un diverso approccio al fine di individuare gli stakeholder “*chiave e rilevanti*” del progetto. Appare molto importante, per il successo del progetto, la individuazione di una “*winning coalition*” che consenta di rendere definitivo l'impianto metodologico e organizzativo che verrà introdotto.

Questo metodo utilizza tre caratteristiche per classificare gli stakeholder:

- **potere**, che identifica la possibilità degli attori di “imporre” la realizzazione del progetto;
- **legittimità** che, in relazione al ruolo, abilita a richiedere la realizzazione del progetto;
- **urgenza**, intesa sia come importanza della richiesta che come inaccettabilità più o meno elevata di ogni eventuale ritardo.

STAKEHOLDER	POTERE	LEGITTIMITÀ	URGENZA	NOTE
Dirigente Dipartimento Bilancio				Definitivo
Giunta Regionale				Definitivo
Autorità di Gestione POR 2014- 2020				In attesa - Dipendenti
Autorità di Gestione PSR 2014- 2020				In attesa - Dipendenti
Dirigenti generali dei dipartimenti regionali				Latente
Analisti				Latente
Corte dei Conti Sezione Regionale di Controllo				Latente - Dormiente
Cittadini				Privo di salienza
Imprese				Privo di salienza
Commissione Europea				Privo di salienza
Aziende sanitarie				Privo di salienza
Enti territoriali				Privo di salienza
Sindacati				Privo di salienza

Dall'analisi emerge che vi sono due interlocutori "definitivi" che, per il progetto, appaiono interlocutori rilevanti il cui coinvolgimento è importante: dirigente del Dipartimento Bilancio e la Giunta regionale. Si tratta di interlocutori fondamentali in quanto, oltre alla responsabilità istituzionale connaturata al loro ruolo, hanno anche una necessità diretta di avere a disposizione adeguati strumenti di supporto alla decisioni.

La classificazione va intesa in senso dinamico in quanto possono cambiare nel tempo.

4.3 Analisi ZOPP

L'analisi ZOPP (albero dei problemi e degli obiettivi) è finalizzata alla individuazione dei problemi e quindi alla identificazione degli obiettivi nell'ambito dei quali delineare l'ambito di intervento del progetto. L'albero dei problemi si presenta come una struttura gerarchica in cui, dal livello foglia si passa ai livelli

superiori, in virtù del principio causa-effetto. L'albero degli obiettivi, invece, si presenta come una struttura gerarchica in cui dal livello foglia si passa ai livelli superiori in virtù del principio mezzi-fini. Il collegamento tra albero dei problemi e albero degli obiettivi si realizza mediante una correlazione tra ciascuna causa (problema) e ciascun mezzo (obiettivo), rispettivamente presenti nei due alberi.

Nell'ambito degli strumenti a supporto del Project Management, in questa sede non viene considerata l'analisi ZOPP per almeno due ragioni:

- la scelta di introdurre un sistema di rendicontazione sociale o di sostenibilità è ormai considerata improcrastinabile ed è il risultato di una precisa scelta politica che, oltre ad avere un fondamento normativo nella legislazione regionale, ha consentito di comprendere in dettaglio sia i problemi da affrontare (in termini di causa ed effetti) che gli obiettivi (specifici) articolati in base ai mezzi da attivare per il loro conseguimento;
- in questa fase l'analisi ZOPP non avrebbe aggiunto null'altro a quanto già acquisito nel corso degli anni, al contrario dell'analisi degli stakeholder (che ha consentito di definire il quadro degli attori da coinvolgere e sui quali puntare per il conseguimento dell'obiettivo) e degli altri strumenti di PM utilizzati (WBS, GANTT e matrice del quadro logico).

5 Pianificazione delle attività

Il progetto viene strutturato in attività con l'utilizzo della *Work Breakdown Structure*. Il predetto strumento rappresenta il primo passo per esprimere il "come" (dimensione tattica) si intendono perseguire gli obiettivi del progetto (dimensione strategica). Successivamente alle attività viene data una dimensione temporale e una sequenza di espletamento attraverso il diagramma *GANTT*.

Le attività individuate saranno soggette ad una periodica rivisitazione nell'ambito della più generale attività di governo del progetto al fine di tenere conto di condizioni imprevedibili al momento della predisposizione del presente documento. L'esperienza dimostra che, negli enti regionali, le priorità possono subire improvvisi capovolgimenti e, quindi, i progetti interni devono subire una rimodulazione soprattutto in ordine alla dimensione temporale e alla sequenza di svolgimento delle attività.

La realizzazione delle attività, governata dal gruppo di lavoro interdipartimentale, prevede il supporto di un apposito intervento finanziato nell'ambito dell'asse "Capacità Istituzionale" come specificato, dal punto di vista finanziario, negli allegati 1 e 2.

5.1 WBS

Di seguito le attività in cui si struttura il progetto. Le attività sono organizzate in modo da prevedere i seguenti momenti fondamentali:

- I. la **definizione del sistema di rendicontazione**, ovvero della sua struttura di base in cui esplicita la visione e il programma dell'amministrazione e le diverse aree di rendicontazione, definendo per ciascuna di esse gli elementi informativi e gli indicatori necessari;
- II. la **rilevazione delle informazioni**, ovvero la raccolta delle informazioni e dei dati, che deve necessariamente essere integrata con il proprio sistema di programmazione e controllo.

Il processo in questione potrà avvalersi, altresì, dello strumento del Piano dei conti integrato, introdotto dall'art. 4, comma 7-bis del decreto legislativo

118/2011 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, consentendo una rilevazione dei dati contabili in maniera più analitica in riferimento ai beneficiari intermedi e alle macro-aree di rendicontazione prescelte.

- III. la **redazione e l'approvazione del documento**, ovvero la strutturazione delle informazioni qualitative e quantitative in un documento dell'organo di governo dell'amministrazione;
- IV. la **comunicazione del bilancio sociale**, ovvero la pianificazione e la realizzazione delle azioni di diffusione e di partecipazione del bilancio sociale all'interno e all'esterno dell'amministrazione.

WPs	Attività	Output
WP1 Gestione e coordinamento	1.1 Costituzione gruppo interdipartimentale di gestione e coordinamento del progetto	Atto amministrativo di costituzione gruppo di lavoro
	1.2 Definizione del modello di governo e verifica del progetto	Modello di governo e verifica del progetto
	1.3 Elaborazione progetto obiettivo per l'incentivazione del personale e dei progetti finalizzati alla copertura finanziaria degli interventi che richiedono l'acquisizione di servizi esterni	Progetti a valere sul POR 2014-2020 Progetto obiettivo
	1.4 Individuazione esperti esterni e stipula dei contratti	Convenzioni con esperti esterni
	1.5 Verifica stato di avanzamento	Relazioni periodiche
	1.6 Gestione e coordinamento	
WP2 Interlocutori interni ed esterni	2.1 - Individuazione e selezione interlocutori	Elenco interlocutori
	2.2 - Definizione tempi e procedure per l'ascolto/somministrazione questionario	Cronoprogramma
	2.3 - Progettazione questionario	Questionario definitivo
	2.4 - Somministrazione questionario	Documento di sistematizzazione delle risposte
	2.5 - Audizioni	Sintesi degli esiti delle audizioni

WPs	Attività	Output
WP3 Esame delle esperienze e riuso	3.1 Analisi delle esperienze di bilancio sociale o di sostenibilità e relativi modelli e tecniche di redazione	Sintesi delle esperienze
	3.2 Analisi delle esperienze di bilancio di genere e generazionale e relativi modelli e tecniche di redazione	Sintesi delle esperienze
	3.3 Esito dell'esame delle metodologie e delle tecniche e scelte di riuso	Documento metodologico per il riuso
WP4 Definizione modello di bilancio sociale (a tendere)	4.1 Finalità, caratteristiche, soggetti 4.2 Definizione struttura, contenuti, macro-aree e sorgenti informative 4.3 Definizione del modello di misurazione a "tendere" 4.4 Definizione del sistema di Reporting 4.5 Stabilizzazione e condivisione del modello 4.6 Struttura del documento	Documento con la descrizione del modello di bilancio sociale
WP5 Implementazione del modello di bilancio sociale	5.1 Organizzazione: attribuzione dei compiti e delle responsabilità ai soggetti coinvolti	
	5.2 Riclassificazione dati di bilancio	
	5.3 Rilevazione delle informazioni	
	5.4 Raccolta informazioni di natura extra contabile	
	5.5 Stesura bozza	Bilancio sociale (bozza)
	5.6 Stesura definitiva	Bilancio sociale (definitivo)
WP6 Interventi sul sistema informatico	6.1 Analisi delle esigenze informative funzionali all'elaborazione del bilancio sociale 6.2 Analisi interventi di adeguamento del sistema informatico	Documento tecnico per intervento evolutivi (nella forma del capitolato tecnico)
WP7 Disseminazione e formazione	7.1 Seminario di avvio del progetto	Workshop di avvio
	7.2 Analisi esigenze formative	Documento di sintesi delle esigenze formative
	7.3 Piano formativo	Piano e cronoprogramma
	7.4 Progettazione sessioni formative	Diapositive
	7.5 Erogazione sessioni formative	Sessioni formative

WPs	Attività	Output
	7.6 Progettazione modalità di diffusione dei contenuti del bilancio sociale 7.7 Diffusione del bilancio sociale (web, eventi, comunicati stampa, pubblicazioni...)	
	7.8 Seminario di presentazione del primo bilancio sociale della Regione Calabria	Workshop di presentazione

5.1.1 WP1 - Gestione e coordinamento

La **gestione** e il **coordinamento** raggruppa le attività di governo del progetto per la sua intera durata.

In particolare essi riguardano il coordinamento delle attività previste e dei contributi dei componenti dei componenti del gruppo di lavoro e le interlocuzioni con soggetti esterni, istituzionali, della società civile ed in generale portatori di competenze ed esperienze specifiche che rientrano nel perimetro di operatività del progetto.

Rientra nella gestione e nel coordinamento la convocazione degli incontri di lavoro, la pianificazione degli incontri con gli interlocutori esterni, la verbalizzazione e il monitoraggio degli stati di avanzamento ed il mantenimento del raccordo con l'assessore di riferimento e i dirigenti generali dei dipartimenti coinvolti nel gruppo di lavoro.

Nell'ambito del *WP1* rientrano le attività dirette alla individuazione di supporti esterni, la gestione dei relativi rapporti contrattuali, la verifica degli stati di avanzamento, il raccordo tra le competenze interne ed esterne.

Infine nell'ambito delle attività del *WP1* è prevista l'elaborazione dei progetti finalizzati alla copertura finanziaria degli interventi che richiedono l'acquisizione di servizi all'esterno e l'elaborazione di un progetto di miglioramento (progetto-obiettivo) per l'incentivazione del personale interno coinvolto (art. 15, comma 5, CCNL 1.4.1999).

5.1.2 WP2 - Interlocutori interni ed esterni

Il gruppo di lavoro, prima di procedere all'elaborazione del Bilancio Sociale, individua le categorie generali di interlocutori, portatori di competenze ed esperienze, che possono contribuire al processo di elaborazione, stabilisce le modalità e i tempi di coinvolgimento anche attraverso la somministrazione di questionari appositamente progettati e /o apposite sessioni di lavoro comune.

La rendicontazione ha come presupposto una relazione diretta con gli interlocutori, portatori di competenze ed esperienze, oltre che di interessi diffusi; tale relazione diretta si deve estrinsecare con il loro coinvolgimento nella fase di individuazione dei requisiti e dei contenuti del Bilancio Sociale, anche al fine di soddisfare una domanda di informazione che proviene da tali soggetti e che può contribuire a concentrare l'attenzione anche sugli aspetti di soddisfazione dei bisogni della collettività.

5.1.3 WP3 - Esame delle esperienze e riuso

Le esperienze di rendicontazione sociale nelle pubbliche amministrazioni meritano di essere esaminate al fine di valutare il possibile riuso di metodologie e tecniche. Ciò appare utile anche un'ottica di confronto tra i risultati presentati da amministrazioni appartenenti alla stessa tipologia (regioni).

Il **WP3** prevede che l'esame riguardi sia le esperienze di rendicontazione sociale in generale e sia le esperienze di bilancio di genere e generazionale.

Le attività previste sono anche finalizzate a verificare quali standard internazionali e nazionali siano stati adottati e con quali risultati, e quali siano i riferimenti metodologici.

L'esito finale delle attività dovrà essere di supporto alla impostazione del modello di rendicontazione.

5.1.4 WP4 - Definizione modello di bilancio sociale (a tendere)

La definizione del modello di Bilancio Sociale (e delle sue articolazioni di genere e generazionale) rappresenta il cuore del progetto anche nella prospettiva di un

processo che diventi stabilmente parte del sistema di rendicontazione esterna dell'Ente.

Gli esiti delle attività **WP2** e **WP3** costituiscono la base propedeutica per la definizione del modello oggetto del **WP4**.

Nell'ambito delle attività è prevista la definizione della struttura, la individuazione delle macro aree, delle strutture preposte alla elaborazione nonché le sorgenti informative interne ed esterne da utilizzare.

Viene adottato un approccio di tipo selettivo che prioritariamente identifichi le aree di intervento, i destinatari e gli indicatori, definendo in maniera chiara la dimensione strategica dell'intervento pubblico da quella relativa alla gestione ordinaria e corrente e rispetto ad entrambe le dimensioni vengono identificati impatti e risultati.

L'ottica di strutturazione del documento e di articolazione del processo si sviluppa nel senso di una concezione che assuma, in un processo a tendere pianificato e definito temporalmente, la rendicontazione sociale quale driver ispiratore per l'impostazione del più generale sistema di programmazione, controllo e rendicontazione;

Lo sforzo del gruppo di lavoro interdipartimentale deve prevedere il coinvolgimento di tutti i dipartimenti dell'ente; deve, cioè, rappresentare una priorità e un modo di leggere, gestire e rappresentare la realtà per consentire al decisore politico di assumere decisioni di indirizzo appropriate e per i settori dell'ente di operare scelte gestionali coerenti con gli indirizzi politici.

5.1.5 WP5 - Implementazione del bilancio sociale

Si tratta del gruppo di attività che consente di pervenire alla prima bozza di bilancio sociale e alla stesura definitiva.

In questa fase il gruppo di lavoro, supportato dagli esperti esterni, identifica compiti e responsabilità in relazione alla elaborazione delle varie parti del documento così come strutturato all'esito delle attività di cui al **WP4**.

L'implementazione raggruppa tutte le attività finalizzate alla concreta alimentazione del bilancio e prevede una serie di elaborazioni in bozza curate dal gruppo di lavoro, governate e coordinate dal dipartimento Bilancio.

5.1.6 WP6 – Interventi sul sistema informatico

Il gruppo che assumerà la responsabilità del progetto (**WP1**) concorrerà all'analisi dell'esigenze informative funzionali alla progettazione del software per:

- assicurare la copertura funzionale a supporto del modello organizzativo e metodologico adottato;
- validare la progettazione e la realizzazione;
- fornire un contributo in termini di conoscenza del dominio applicativo attivando le necessarie competenze interne ed esterne, individuate nell'ambito dell'attività di gestione e coordinamento del progetto (**WP1**).

La progettazione e la realizzazione degli interventi sul sistema informativo regionale saranno funzionali alle esigenze che emergeranno nell'ambito di una specifica attività e all'esito di quanto emergerà nei precedenti **WP**.

A conclusione del **WP6** l'Amministrazione avrà la disponibilità di un documento tecnico da utilizzare per l'acquisizione dei servizi necessari; verrà verificata la modalità di acquisizione dei servizi, o attraverso l'utilizzo di contratti già stipulati dall'amministrazione o attraverso uno specifico incarico, nel rispetto delle procedure ad evidenza pubblica.

5.1.7 WP7 – Disseminazione e formazione

Nel **WP7** "*Disseminazione e formazione*" sono raccolte le attività di formazione finalizzate a favorire la diffusione di una cultura adeguata all'impegno di rendicontazione sociale quale processo stabile del generale circuito di programmazione e rendicontazione. Nell'ambito delle attività verranno esaminate le esigenze formative e verranno individuati i destinatari.

Sono inoltre raggruppate le attività finalizzate alla sensibilizzazione dei livelli dirigenziali apicali e del livello politico, alla diffusione dei contenuti del bilancio attraverso un seminario iniziale e finale.

L'attività di sensibilizzazione è una parte importante della fase iniziale di avvio in quanto mira a raccogliere il consenso necessario al successo del progetto che potrà esserci solo in presenza di un forte coinvolgimento.

L'attività formativa in senso stretto si svilupperà in tre fasi cruciali del progetto:

1. Definizione del modello di rendicontazione;
2. Implementazione del modello;
3. Presentazione dei risultati.

5.2 GANTT

Di seguito viene rappresentato il Gantt delle attività individuate con la WBS.

Scopo del GANTT è di esprimere l'elapsed di ciascuna attività; la data iniziale deve essere considerata indicativa in quanto dipende da diverse variabili. Per quanto riguarda la durata del progetto è stata fatta una scelta ponderata in base alle seguenti necessità:

- consentire di giungere ad una fase sperimentale in tempi che siano ragionevolmente compatibili con le attività propedeutiche;
- contemperare le esigenze del progetto con le attività formative previste.

Le attività formative e di disseminazione sono state distribuite in diversi momenti in modo da renderle coerenti con la definitiva stabilizzazione del sistema di rendicontazione. Il coordinamento del progetto è una attività che pervade l'intera durata del progetto (18 mesi).

Le attività evidenziate in giallo sono realizzate con il supporto di un apposito intervento da finanziare nell'ambito del POR 2014-2014, Asse "*Capacità istituzionale*", fermo restando che il governo delle attività ed il presidio dell'avanzamento del progetto è affidato al già costituito gruppo di lavoro interdipartimentale, coordinato dal dipartimento Bilancio, che, nelle more della formalizzazione di quanto previsto negli allegati 1 e 2, avvia un primo nucleo di attività. Le attività che verranno realizzate con il supporto tecnico e le risorse previste dagli allegati 1 e 2 sono evidenziate con una colorazione verde e il mese di riferimento è indicato con la seguente notazione: "***n+x***", dove "***n***" rappresenta il mese di avvio dell'intervento previsto nell'allegato 1 e "***x***" il numero di mesi rispetto all'avvio.

WP & ATTIVITA'	Mar-16 n	Apr-16 n+1	Mag-16 n+2	Giu-16 n+2	Lug-16 n+3	Ago-16 n+4	Set-16 n+5	Ott-16 n+6	Nov-16 n+7	Dic-16 n+8	Gen-17 n+9	Feb-17 n+10	Mar-17 n+11	Apr-17 n+12	Mag-17 n+13	Mag-17 n+14	Giu-17 n+15
WP1 - Gestione e coordinamento																	
A1.1 - Costituzione gruppo interdipartimentale di gestione e coordinamento del progetto																	
A1.2 - Definizione del modello di governo e verifica del progetto																	
A1.3 - Elaborazione progetti per l'affidamento dei servizi esterni e per l'incentivazione del personale																	
A1.4 - Individuazione esperti esterni e stipula contratti																	
A1.5 - Verifica stato di avanzamento																	
A1.6 - Gestione e coordinamento																	
WP2 - Interlocutori esterni ed interni																	
A2.1 - Individuazione e selezione interlocutori																	
A2.2 - Definizione tempi e procedure per l'ascolto/somministrazioni e del questionario																	
A2.3 - Progettazione questionario																	
A2.4 - Somministrazione questionario																	
A2.5 - Audizioni																	

WP & ATTIVITA'	Mar-16 n	Apr-16 n+1	Mag-16 n+2	Giu-16 n+2	Lug-16 n+3	Ago-16 n+4	Set-16 n+5	Ott-16 n+6	Nov-16 n+7	Dic-16 n+8	Gen-17 n+9	Feb-17 n+10	Mar-17 n+11	Apr-17 n+12	Mag-17 n+13	Mag-17 n+14	Giu-17 n+15
A2.6 -																	
WP3 - Esame delle esperienze e riuso																	
A3.1 - Analisi delle esperienze di bilancio sociale o di sostenibilità e relativi modelli e tecniche di redazione																	
A3.2 - Analisi delle esperienze di bilancio di genere e generazionale e relativi modelli e tecniche di redazione																	
A3.3 - Esito dell'esame delle metodologie e delle tecniche e scelte di riuso																	
WP4 - Definizione modello di bilancio sociale (a tendere)																	
A4.1 - Finalità, caratteristiche, soggetti																	
A4.2 - Definizione struttura, contenuti, macro-aree e sorgenti informative																	
A4.3 - Definizione del modello di misurazione a "tendere"																	
A4.4 - Definizione del sistema di reporting																	
A4.5 - Stabilizzazione e condivisione del modello																	
A4.6 - Struttura del documento																	
WP5 - Implementazione del modello di bilancio sociale																	
A5.1 - Organizzazione: attribuzione dei compiti e delle responsabilità ai																	

WP & ATTIVITA'	Mar-16 n	Apr-16 n+1	Mag-16 n+2	Giu-16 n+2	Lug-16 n+3	Ago-16 n+4	Set-16 n+5	Ott-16 n+6	Nov-16 n+7	Dic-16 n+8	Gen-17 n+9	Feb-17 n+10	Mar-17 n+11	Apr-17 n+12	Mag-17 n+13	Mag-17 n+14	Giu-17 n+15
sogetti coinvolti																	
A5.2 - Riclassificazione dati di bilancio																	
A5.3 - Rilevazione delle informazioni																	
A5.4 - Raccolta informazioni di natura extra contabile																	
A5.5 - Stesura bozza																	
A5.6 - Stesura definitiva																	
WP6 -Interventi di adeguamento del sistema informativo/informatico																	
A6.1 – Analisi delle esigenze informative funzionali all'elaborazione del bilancio sociale																	
A6.2 - Analisi interventi di adeguamento del sistema informatico																	
WP7 - Disseminazione e formazione																	
A7.1 – Seminario di avvio del progetto																	
A7.2 – Analisi esigenze formative																	
A7.3 – Piano formativo																	
A7.4 - Progettazione sessioni formative																	
A7.5 - Erogazione sessioni formative																	
A7.6 - Progettazione modalità di diffusione dei contenuti del bilancio sociale																	
A7.6 -Presentazione del primo Bilancio sociale della Regione Calabria																	

6 Sintesi del Progetto – Matrice del quadro logico

Di seguito viene rappresentata la matrice del quadro logico, che consente di esprimere in modo sintetico l'intera articolazione del progetto.

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Condizioni
Obiettivo generale	Migliorare la rendicontazione esterna della regione Calabria			
Obiettivo specifico	Introduzione, entro 8 mesi dall'avvio del progetto, del bilancio sociale o di sostenibilità, trasformato, nei successivi 8 mesi, in un processo stabile, consolidato e ripetibile nel tempo come modalità ordinaria di rendicontazione, parte del complessivo circuito di programmazione-rendicontazione		Sistema informativo	
Risultati	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestione e coordinamento 2. Interlocutori interni ed esterni 3. Esame delle esperienze e riuso 4. Definizione modello bilancio sociale (a tendere) 5. Implementazione del modello di bilancio sociale 6. Interventi sul sistema informatico 7. Disseminazione e formazione 	<ol style="list-style-type: none"> 1.a) Atto amministrativo di costituzione gruppo di lavoro <ol style="list-style-type: none"> 1.b) Modello di governo e verifica del progetto 1.c) Convenzioni con esperti esterni 1.d) Relazioni periodiche 1.e) progetti a valere sul POR 2014-2020 1.f) progetto obiettivo 2) Sintesi degli esiti delle audizioni e della somministrazione dei questionari 3) Documento metodologico per il riuso 4) documento con la descrizione del modello di bilancio sociale <ol style="list-style-type: none"> 5.a) Bozza bilancio sociale 5.b) Bilancio sociale definitivo 6.a) Sistema informatico 6.b) Manuale utente 8.a) Workshop di avvio 8.b) Seminari informativi 8.c) Corsi di formazione 8.d) Workshop di presentazione 		

	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente verificabili	Fonti di verifica	Condizioni
Attività	<<inserire il dettaglio le attività di ciascun WBn>>	<p style="text-align: center;">Mezzi</p> <p style="text-align: center;">Giornate di consulenza</p> <p style="text-align: center;">Consulenza scientifica</p> <p style="text-align: center;">.....</p>	Costi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Progetto finanziato nell'ambito dell'asse Capacità istituzionale del POR 2014-2020 con incluso progetto obiettivo per la incentivazione del personale interno coinvolto 2. Individuazione e contrattualizzazione esperti esterni 3. Iscrizione ai seminari <p>Precondizioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atto di indirizzo politico • Condivisione degli obiettivi del progetto tra livello politico e dipartimento Bilancio • Approvazione del progetto • Coinvolgimento delle direzioni generali

7 – Allegato 1 – Scheda intervento di supporto

7.1 – Finanziamento

POR 2014-2020 - Asse Capacità istituzionale, priorità di investimento 11.i (*“Investire nella capacità istituzionale e nell'efficienza delle pubbliche amministrazioni e dei servizi pubblici a livello nazionale, regionale e locale nell'ottica delle riforme, di una migliore regolamentazione e di una buona governance”*), ed in particolare nell'ambito delle seguenti azioni che appaiono coerenti con le finalità del progetto: 11.1.1., 11.1.2) (cfr. pagg. 406-406 del POR 2014-2020).

7.2 – Modalità di attuazione

Verrà valutata l'attuazione diretta attraverso le strutture regionali o l'affidamento ad un organismo in *house* (per esempio Calabria Lavoro o Formez PA).

Nel caso di affidamento ad un organismo in *house* dovranno essere valutati gli oneri conseguenti.

7.3 – Competenze esterne

Di seguito vengono esplicitate le esigenze di acquisizione di competenze esterne.

Tipologia	WP	GG/u	Totale
Consulenza scientifica	WP1	72	152
	WP2	15	
	WP3	15	
	WP4	15	
	WP5	15	
	WP6	10	
	WP7	10	
Consulenza informatica	WP6	30	30
Docenti	WP7	60	60
Consulenza in materia di bilancio	WP3	40	120
	WP4	40	
	WP5	40	
Consulenza su specifici ambiti	WP3	60	180
	WP4	60	
	WP5	60	

7.4 – Quadro finanziario riepilogativo

Tipologia	Costo	Costo totale
Consulenza scientifica	53.200	454.700
Docenti	21.000	
Consulenza in materia di bilancio	42.000	
Consulenza su specifici ambiti	63.000	
Consulenza informatica	10.500	
Organizzazione eventi di presentazione del progetto e dei risultati	40.000	
Spese generali	25.000	
Progetto obiettivo (cfr. allegato 2)	200.000	

8 – Allegato 2 – Scheda progetto obiettivo³

DIPARTIMENTO PROPONENTE	Bilancio e Patrimonio
SETTORE	
ALTRI DIPARTIMENTI COINVOLTI (nel caso di progetto di rilievo interdipartimentale)	Presidenza/Segretariato generale (controllo strategico, Società dell'informazione), Programmazione Nazionale e Comunitaria, Organizzazione e Personale (controllo di gestione), Sviluppo economico, Tutela della salute
TITOLO PROGETTO OBIETTIVO	Supporto al processo di elaborazione del bilancio sociale della regione calabria e alla stabilizzazione del sistema di rendicontazione
RIFERIMENTO CCNL	Art. 15, comma 5, CCNL 1.4.1999

SCHEDA DI PROGETTO OBIETTIVO

SEZIONE 1: PREMESSA – SITUAZIONE DI PARTENZA

In questa sezione indicare specificamente la situazione di partenza, ossia le criticità che il progetto intende affrontare e risolvere.

Il progetto intende ampliare il sistema di rendicontazione esterna della Regione Calabria in attuazione della delibera di indirizzo della Giunta regionale n. 439 del 27.10.2016 e del progetto esecutivo elaborato da apposito gruppo di lavoro che costituiscono parte integrante della presente scheda.

In particolare del progetto esecutivo di cui sopra si intendono richiamate le condizioni di contesto da cui nascono le esigenze di miglioramento e rafforzamento del sistema di rendicontazione esterna.

La situazione di partenza è rappresentata dall'assenza nel sistema di rendicontazione della Regione di un bilancio sociale o di sostenibilità che ampli la prospettiva di analisi e fornisca elementi utili a valutare l'esito delle politiche pubbliche ai cittadini e agli interlocutori esterni.

Come previsto dalla citata delibera di indirizzo il bilancio sociale deve prevedere l'articolazione di genere e generazionale.

SEZIONE 2: OBIETTIVI E RISULTATI FINALI DEL PROGETTO

In questa sezione spiegare esaurientemente gli obiettivi specifici del progetto (in termini di qualità e/o quantità dei servizi prestati e, dunque, di beneficio per l'utenza interna o esterna) i risultati finali, ossia i fatti verificabili e chiaramente percepibili dall'utenza di riferimento

³ La struttura della scheda è quella prevista dalla circolare n. 29271 del 2.2.2016 del Dirigente generale del Dipartimento Organizzazione e Personale. Prima della formale approvazione dovrà essere compilata in tutte le parti.

(esterna o interna) come segno tangibile del miglioramento quali-quantitativo del servizio, che devono essere tali da stabilità, le ragioni che giustificano il progetto in termini di obiettivi "sfidanti" (ossia importanti, ad alta visibilità esterna o interna), eccedenti l'attività di routine e non "scontati" da raggiungere)

L'obiettivo dell'Ente è di pervenire, in modo stabile e consolidato, alla elaborazione annuale del bilancio sociale (o di sostenibilità), con una prima versione da presentare entro il 2016.

Gli obiettivi specifici del progetto sono i seguenti:

- 1) fornire un quadro di lettura integrato e complementare degli interventi nelle aree individuate come rilevanti
- 2) fornire un quadro di lettura delle politiche in ottica di genere e generazionale attraverso l'implementazione di sistema adeguato di rilettura dei dati di bilancio
- 3) fornire un adeguato supporto informativo alla individuazione e formalizzazione degli obiettivi programmatici per gli esercizi successivi e di valutarne il grado di raggiungimento
- 4) riclassificazione e rilettura dei dati e delle informazioni desumibili dal sistema di contabilità tradizionale

Il bilancio sociale a regime deve essere finalizzato ad assicurare

- un incremento reale del grado di partecipazione degli attori rilevanti alla costruzione delle politiche e alle scelte di sviluppo delle amministrazioni pubbliche, attraverso un più efficace e diffuso coinvolgimento degli stessi nelle fasi di messa a punto dei programmi e dei progetti, oltre che della relativa attuazione; in altri termini, il bilancio sociale deve porre al centro della propria attenzione gli stakeholder rilevanti.
- il conferimento di un maggiore "respiro strategico" alla gestione degli enti, attraverso una selezione delle aree chiave di intervento e riqualificazione, in collegamento ad una migliore esplicitazione delle aspettative di soddisfacimento delle diverse categorie di stakeholder; ovvero, la rendicontazione sociale, può costituire una leva per la reimpostazione complessiva del processo generale di programmazione e controllo dell'Ente, consentendo di superare i limiti tradizionali di eccessiva burocratizzazione, operatività e orientamento al breve periodo.
- il soddisfacimento del bisogno di una più definita *accountability* dell'ente, nella duplice accezione dell'essere pienamente responsabili della produzione dei risultati e del rendere conto in modo trasparente ed efficace dell'effettivo conseguimento (o non conseguimento) degli stessi; in altri termini, il bilancio sociale deve contribuire alla maturazione di una cultura della responsabilità che promuova nuovi modelli di corretta ed equilibrata amministrazione, al servizio dell'interesse pubblico.
- al decisore politico un adeguato supporto informativo al fine di meglio orientare gli indirizzi politico-amministrativi.

SEZIONE 3: ATTIVITA' COMPRESSE NEL PROGETTO

In questa sezione indicare esaurientemente il ruolo che ha il personale interno nel progetto (ruolo che deve essere attivo e determinante, ossia ad alta intensità di lavoro), le singole attività che verranno svolte dai componenti del gruppo di lavoro (esplicitando le modalità di profusione di maggiore impegno da parte dei dipendenti), attestando che le attività del progetto non si sovrappongano alle attività lavorative ordinarie dei componenti. Nel caso di progetti che costituiscano prosecuzione o si svolgano in concomitanza ad altri progetti obiettivo, attestare che i risultati connessi alle attività del progetto non sono stati previsti in

precedenti o diversi progetti-obiettivo.

Le attività previste dal progetto sono quelle previste dal progetto esecutivo che costituisce parte integrante del presente allegato.

SEZIONE 4: TEMPISTICA

In questa sezione indicare la data prevista di inizio, la durata stimata del progetto e specificare la tempistica di svolgimento (in particolare: in orario di lavoro ovvero fuori orario di lavoro, in una o più annualità, in giorni o periodi dell'anno specifici ovvero con tendenziale continuità).

Il progetto si sviluppa per un periodo di 20 mesi e presenta la caratteristica di progetto interdipartimentale con il coordinamento del dipartimento bilancio.
Per la tempistica di dettaglio si fa riferimento al contenuto del progetto esecutivo elaborato in attuazione della delibera di indirizzo n. 439 del 27.10.2016.

SEZIONE 5: COMPONENTI DEL GRUPPO DI LAVORO

In questa sezione, indicare il numero dei componenti del gruppo di lavoro (in caso di progetto interdipartimentale devono essere indicati analiticamente per singolo dipartimento), i nominativi qualora siano stati già individuati, le qualifiche professionali necessarie, le incombenze a cui ciascuna unità verrà adibita, le modalità di individuazione dei componenti (che dovranno essere coerenti con le finalità e la struttura del progetto), le modalità di eventuali sostituzioni o di eventuali integrazioni con ulteriori dipendenti ove fosse necessario.

E' prevista la partecipazione al progetto di un dipendente di categoria C/D indicato da ciascuno dei dipartimento partecipanti al gruppo di lavoro che sono i seguenti:

- Bilancio
- Presidenza (Società dell'informazione)
- Segretariato generale (controllo strategico)
- Programmazione Nazionale e Comunitaria
- Organizzazione e Personale (Controllo di gestione)
- Sviluppo Economico
- Tutela della salute

Le direzioni generali dei dipartimenti sopraindicati individueranno il personale da coinvolgere che sia motivato rispetto agli obiettivi di progetto e che abbia specifiche competenze anche desumibili dal percorso formativo e professionale.

Il numero di personale coinvolto totale sarà di 8 personale (7 individuati come sopra + una unità di staff con compiti di segreteria amministrativa del progetto che verrà individuata dal dipartimento Bilancio)

SEZIONE 6: INDICATORI E STANDARD

In questa sezione, indicare gli standard (da intendersi come termine di paragone che, rispetto alla situazione di partenza, consente di apprezzare il risultato) e gli indicatori (ossia i "rilevatori" che consentono di misurare il raggiungimento del risultato, confrontando a consuntivo il risultato con lo standard, permettendo di dimostrare il miglioramento realizzato, eventualmente attraverso giudizi oggettivi e concreti espressi dall'utenza esterna o interna, che permettono di verificare oggettivamente la riuscita del progetto).

Per gli indicatori di misurazione dei risultati si richiama in questa sede quanto previsto dal progetto esecutivo elaborato in attuazione della delibera di indirizzo n. 439 del 27.10.2016, che ne è parte integrante.

SEZIONE 7: COLLEGAMENTO CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE (eventuale)

Se vi sono collegamenti con il piano della performance (magari perché si colleghi ad obiettivi operativi) darne conto; se il piano non è contenuto nel piano della performance spiegare le ragioni per le quali non è stato inserito.

Il piano della performance 2016-2018 prevede l'obiettivo strategico 1.1 "Migliorare la rendicontazione esterna" che prevede per il 2016 la pubblicazione del primo bilancio sociale della Regione Calabria. E' previsto, inoltre, un obiettivo operativo nell'ambito del dipartimento Bilancio.

SEZIONE 8: VERIFICHE

In questa sezione, indicare le verifiche che andranno fatte al fine di certificare i risultati del progetto (verifiche finali, eventuali verifiche intermedie); indicare anche eventuali controlli che andranno svolti ove previsti da specifiche normative settoriali ovvero in relazione alla provenienza delle risorse di finanziamento del progetto

Le verifiche di attuazione di quanto previsto dal presente progetto, dello stato di avanzamento degli indicatori viene realizzato dal dipartimento bilancio che coordina il gruppo di lavoro.

SEZIONE 9: ONERI E MODALITA' DI CORRESPONSIONE DEI COMPENSI

In questa sezione esporre esaurientemente una relazione tecnico-finanziaria, che descriva ragionevolmente:

- *il numero di ore lavorative (complessive e per singolo componente) stimate per l'espletamento del progetto;*
- *il costo del progetto, sia per singolo componente che complessivamente (anche in termini di oneri riflessi INPDAP, IRAP, ENPDEP), e le modalità di quantificazione;*
- *le modalità di ripartizione del compenso tra i componenti del progetto ed i criteri per la quantificazione delle somme ad essi spettanti (anche con riferimento ai dipendenti subentranti in corso di progetto ovvero ai dipendenti fuoriusciti prima della conclusione), correlandole al grado di rilevanza ed importanza dei risultati attesi, nonché all'impegno aggiuntivo richiesto alle persone;*
- *le modalità di finanziamento del progetto, la sussistenza delle risorse necessarie anche con riferimento al bilancio e alla contrattazione decentrata.*

Da sviluppare prima dell'approvazione del progetto obiettivo. Il progetto esecutivo elaborato in attuazione della delibera di indirizzo n. 439 del 27.10.2016 prevede gli oneri complessivi necessari per l'attuazione del progetto (cfr. allegato 1 del presente documento).

SEZIONE 10: DIRIGENTE RESPONSABILE

In questa sezione, indicare il nominativo del dirigente responsabile del progetto e le attività specifiche che gli sono attribuite. In caso di progetto di rilievo interdipartimentale, precisare se la responsabilità del progetto è affidata ai dirigenti nell'ambito dei singoli dipartimenti coinvolti (ed i relativi compiti) ed indicare il dirigente coordinatore del progetto a livello di dipartimento proponente e le relative funzioni.

Il dirigente del settore Bilancio e Programmazione finanziaria del Dipartimento Bilancio che svolge anche il ruolo di coordinamento del gruppo di lavoro interdipartimentale.

SEZIONE 11: ELENCO ALLEGATI

<i>In questa sezione, elencare gli allegati (es.: modello scheda di valutazione, etc.)</i>
--

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) DGR 439 del 27.10.20162) Progetto esecutivo elaborato in attuazione della delibera di indirizzo di cui al punto precedente. |
|---|