



**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA**
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna

TI RACCONTO DI TE

2008 - 2011 ■ l'audit clinico nell'Azienda USL di Bologna



Stefano A. Inglese

Innovazione, rendicontazione, governance

Bologna, 5 Aprile 2011



Innovazione, rendicontazione, governance

Tre termini che hanno segnato gli ultimi decenni del dibattito sulle politiche pubbliche, all'insegna della attenzione continua per qualità, efficacia, efficienza, per il superamento della autoreferenzialità e un rinnovato orientamento alla centralità dei cittadini



Innovazione, rendicontazione, governance

Un dibattito particolarmente intenso e, a
più riprese, vivace

- L'inesorabile declino del centralismo
- L'attenzione sempre più marcata sugli
obiettivi piuttosto che sulle procedure
- Un profilo diverso dei cittadini
- L'affermazione di una nuova categoria, la
responsiveness



La fiducia

- Elemento imprescindibile in tutte le politiche pubbliche
- Bene particolarmente prezioso
- La *crisi* di fiducia nei confronti dei sistemi sanitari pubblici
- Esigenza diffusa di condivisione di valori, scelte, obiettivi, conoscenze



Una Azienda pubblica

- realizza una mission sociale
- è caratterizzata da una pluralità di dimensioni
 - etica
 - sociale
 - economica
 - politica
 - ambientale...



Delors e la qualità sociale



- Le Aziende sono istituzioni della qualità sociale

Jacques Delors, Libro bianco, 1993



Le Aziende sanitarie, istituzioni della qualità sociale

- Un tramite per comprendere profili e politiche delle materie sociali che incidono sulla vita quotidiana dei cittadini europei e qualificano un progetto di cittadinanza europea
- Il capitale sociale, elemento imprescindibile in prospettiva strategica



Le Aziende sanitarie, istituzioni della qualità sociale

La qualità sociale come progetto e come criterio per la scelta e la valutazione delle politiche pubbliche, delle istituzioni e delle azioni nelle materie sociali, proprio perché coinvolgono la vita quotidiana dei cittadini



Le Aziende sanitarie, istituzioni della qualità sociale

- Comprendere e coniugare la dimensione individuale e quella sociale del benessere
- Benefici che non corrispondono soltanto al soddisfacimento di bisogni e preferenze individuali (o anche di target groups) ma rivestono un significato e un impatto sociale
- In altre parole interessano la collettività



Le Aziende sanitarie, istituzioni della qualità sociale

- La capacità di combinare benessere individuale e sociale è un criterio rilevante e irrinunciabile della qualità sociale
- Non solo risposte a domande specifiche, ma anche un contributo alla realizzazione di condizioni che accrescano e redistribuiscano la capacità di domandare



Perché rendicontare

- Per onorare la responsabilità sociale
- Per dare corpo al nostro sistema di relazioni con i diversi *stakeholder*
- Per rafforzare il legame fiduciario
- Per aumentare la consapevolezza interna
- Per far crescere il senso di appartenenza



I Principali Standard Internazionali e Nazionali

LO STANDARD SA8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY) – 1997

LO STANDARD AA1000 (ACCOUNTABILITY) – 1999

IL MODELLO GLOBAL REPORTING INIZIATIVE (GRI) – 1997

IL MODELLO COPENHAGEN CHARTER



IL GRUPPO BILANCIO SOCIALE
COSTITUITOSI NEL 1998

COINVOLGE IL MONDO ACCADEMICO, DELLA CONSULENZA
E I RAPPRESENTANTI DEGLI ORDINI PROFESSIONALI E DI
ALCUNE SOCIETA' DI REVISIONE:

“Definire le caratteristiche di uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale ...”. (GBS, 2001:7)



La Direttiva del 2006

- Ogni istituzione è responsabile degli effetti che la propria azione produce nei confronti dei suoi interlocutori e della comunità
- Ogni amministrazione pubblica ha il dovere di rendere conto relativamente ai propri ambiti di competenza
- La rendicontazione sociale di ogni amministrazione pubblica deve rispondere alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori



I presupposti delle attività di rendicontazione sociale

- Chiara formulazione dei valori e delle finalità che presiedono alla sua azione e identificazione dei programmi, piani e progetti in cui si articola;
- Attribuzione delle responsabilità;
- Esistenza di un sistema informativo in grado di supportare efficacemente l'attività di rendicontazione;
- Coinvolgimento interno degli organi di governo e della struttura amministrativa;

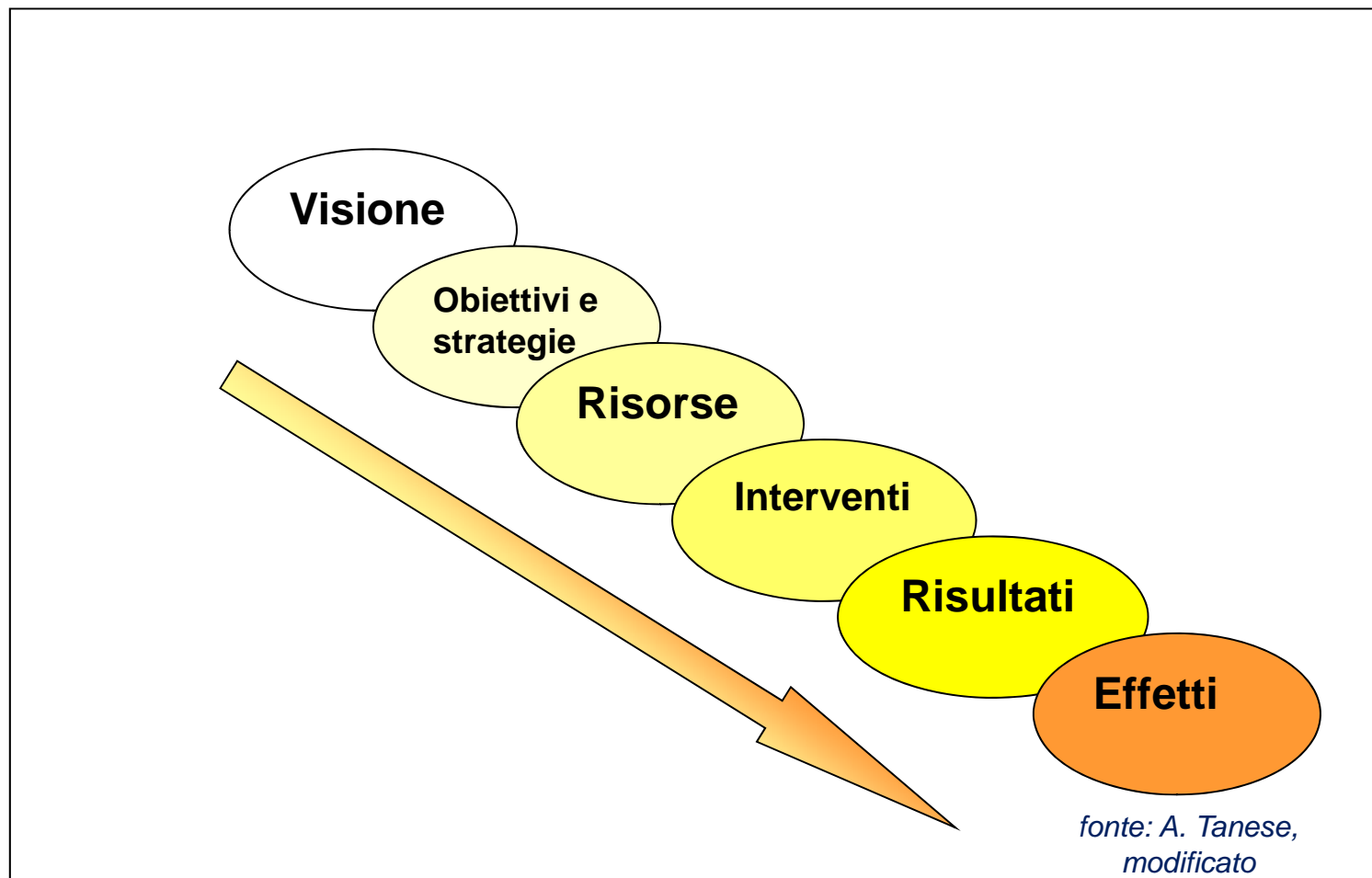


I presupposti delle attività di rendicontazione sociale

- Coinvolgimento della comunità nella valutazione degli esiti e nella individuazione degli obiettivi di miglioramento;
- Allineamento e l'integrazione degli strumenti di programmazione, controllo, valutazione e rendicontazione adottati dall'amministrazione;
- Continuità della iniziativa.



La cornice di senso della rendicontazione sociale



Il Bilancio sociale

- Il bilancio sociale è l'esito di un processo con il quale l'amministrazione rende conto ai cittadini delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo
- consente ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato

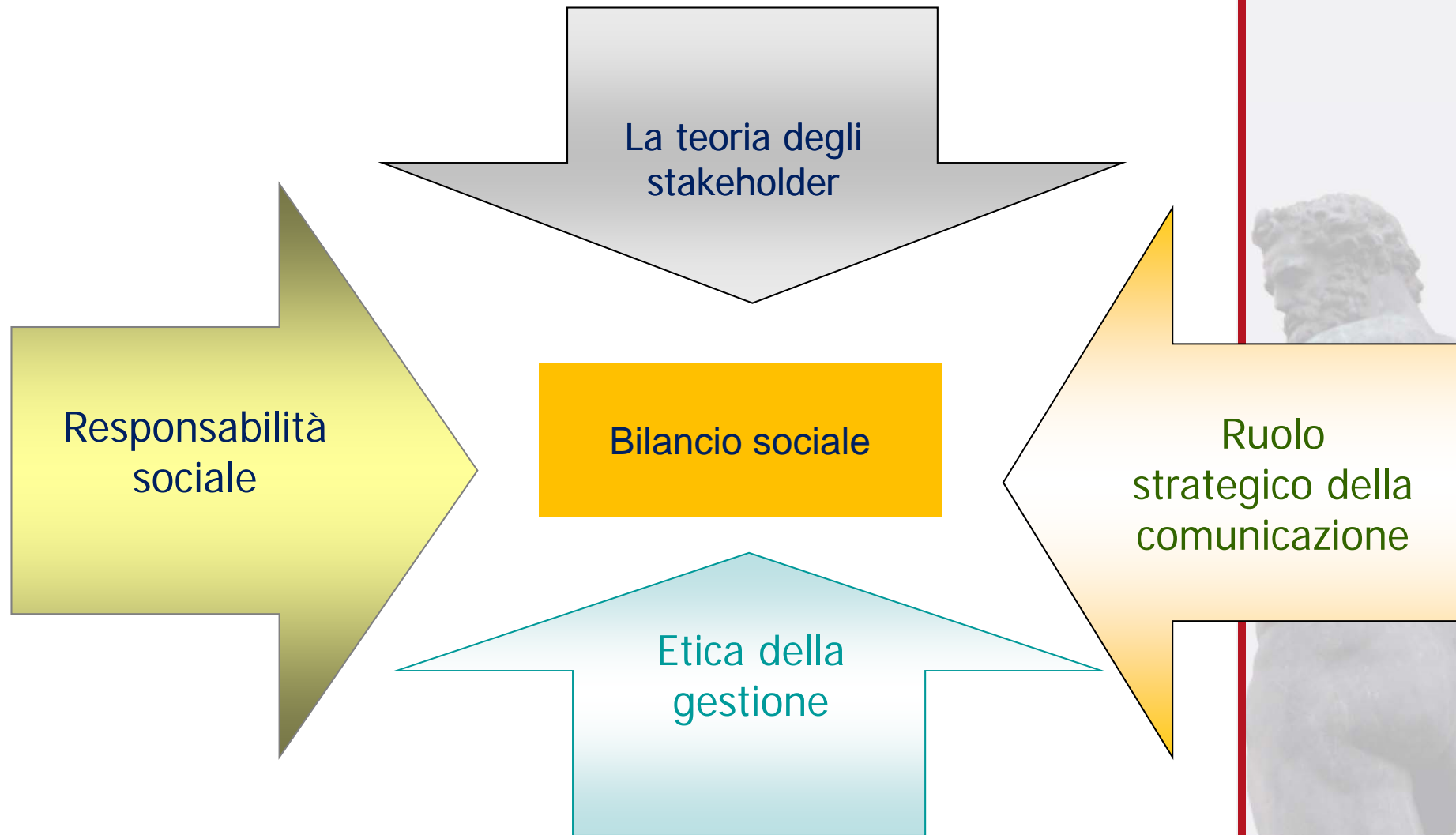


Il Bilancio sociale

- Esprime il senso dell'azione della Azienda, con particolare attenzione per le ricadute sulla comunità
- Il primo Bilancio sociale è del 1938. Nasce nel settore della impresa privata, in Germania



Il modello concettuale



La difficile stagione della rendicontazione sociale

Un deficit sempre più evidente di:

- trasparenza dell'azione e dei risultati;
- esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie;
- misurazione dei risultati;
- comunicazione;
- governance ai diversi livelli istituzionali;
- legittimazione e fiducia.



Accountability

- L'affermazione e lo sviluppo del paradigma dell'accountability
- Una tendenza che si inserisce nel grande movimento di riforma che ha interessato, negli ultimi decenni, la Pubblica Amministrazione dei Paesi occidentali più avanzati



Una trama comune

- Introduzione di logiche manageriali nella gestione del settore pubblico orientate al recupero delle performance di economicità, efficienza ed efficacia;
- Maggiore autonomia e responsabilizzazione del management;
- Sviluppo dei sistemi di controllo interno;



Una trama comune

- Introduzione di indicatori finalizzati alla valutazione delle *performance*;
- Sviluppo della funzione di *auditing*;
- Rinnovato orientamento verso la centralità del cittadino e introduzione di elementi di customerizzazione dei servizi;
- Innovazione negli strumenti di accountability esterna



Accountability

Una relazione sociale nella quale qualcuno è in dovere di spiegare e giustificare la propria condotta a qualcun altro

Day e Klein, 1987



Accountability

- L'esigenza di rendere conto alla intera società o alle parti interessate da parte di chi esercita ruoli di responsabilità
- Focus sui poteri esercitati in relazione alle responsabilità assegnate



Accountability

Qualcosa di più del complesso di informazioni e documenti che, insieme a quelli tradizionali, può mettere a disposizione elementi quali-quantitativi sulle attività della Azienda in relazione al suo mandato



Accountability e verifica delle performance

In un contesto caratterizzato da asimmetrie informative, autonomia e discrezionalità, gli indicatori di performance sono un vero e proprio strumento di governance

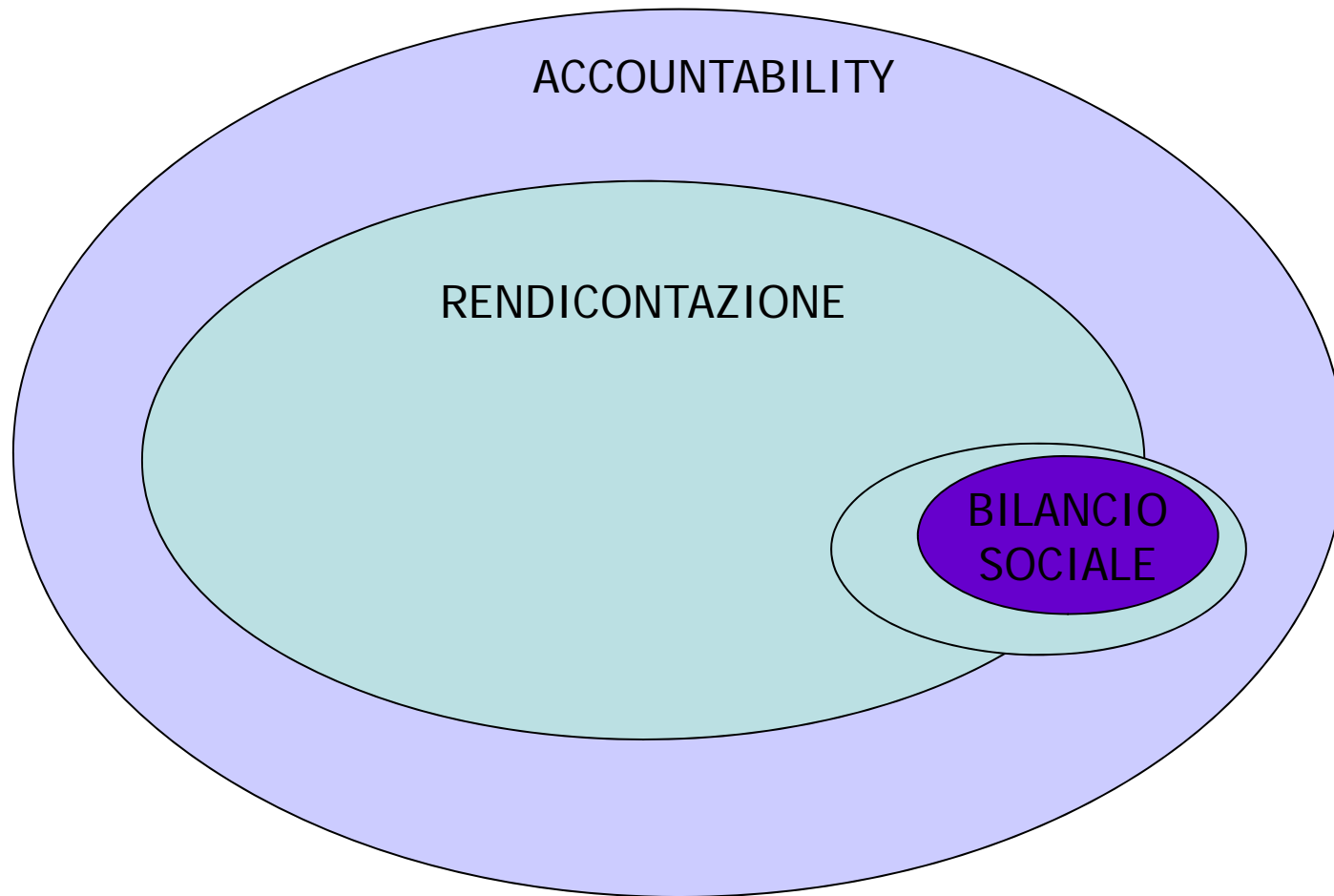


Accountability, auditing, verifica delle performance

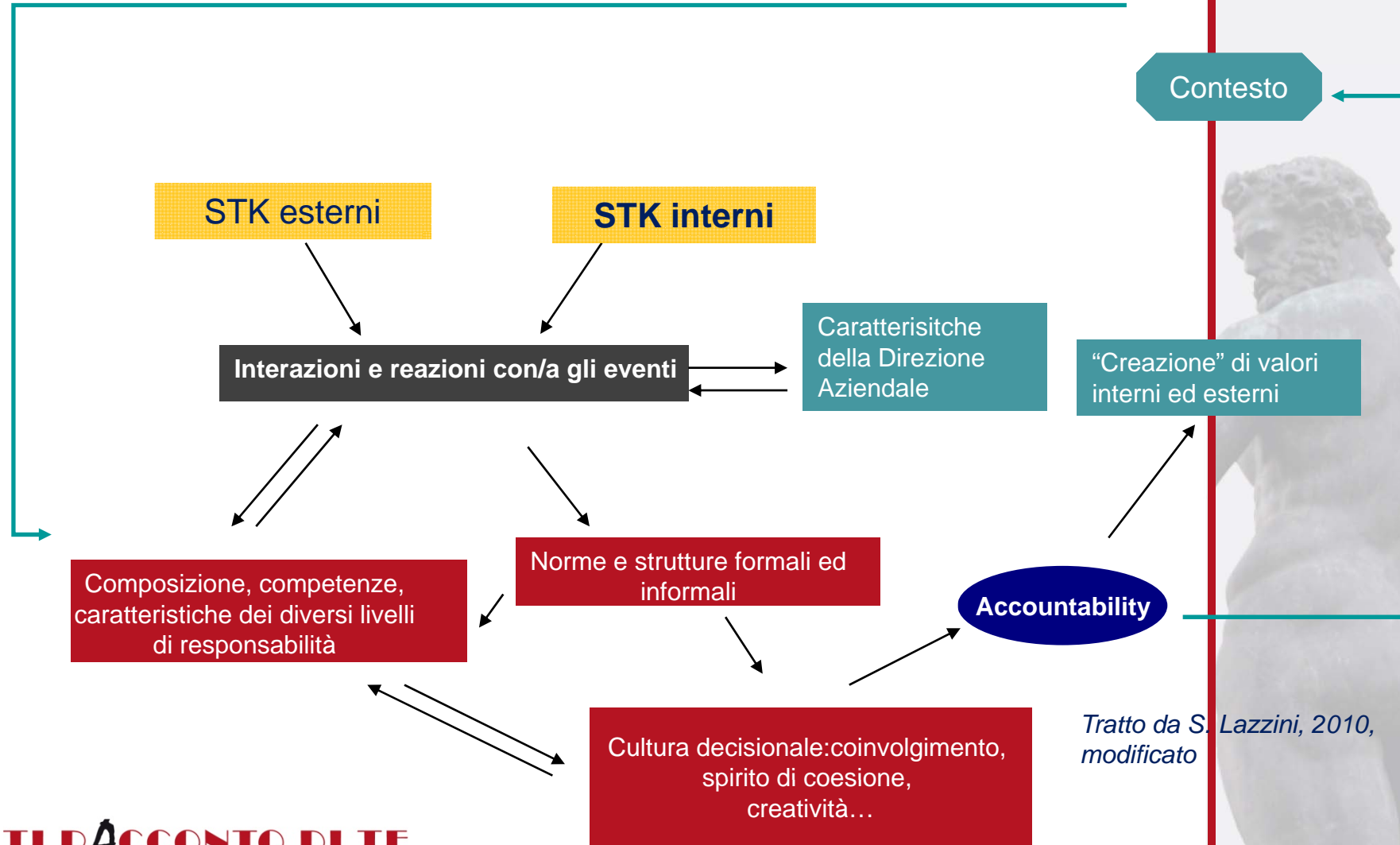
- Accettare di essere misurabili e misurati genera valore aggiunto
- Riguarda l'intera comunità professionale e non solo il top management o una ristretta cerchia di dirigenti
- Significa mettere in rilievo gli elementi di qualità del sistema, ai diversi livelli, ma anche assumere la responsabilità di mettere in campo eventuali azioni correttive, se necessarie



Accountability, rendicontazione, bilancio sociale



Accountability



Accountability

- Le relazioni vivono di informazione
- Relazioni efficaci sono basate sulla disponibilità di informazioni sulla molteplicità di dimensioni, funzioni e strumenti in gioco

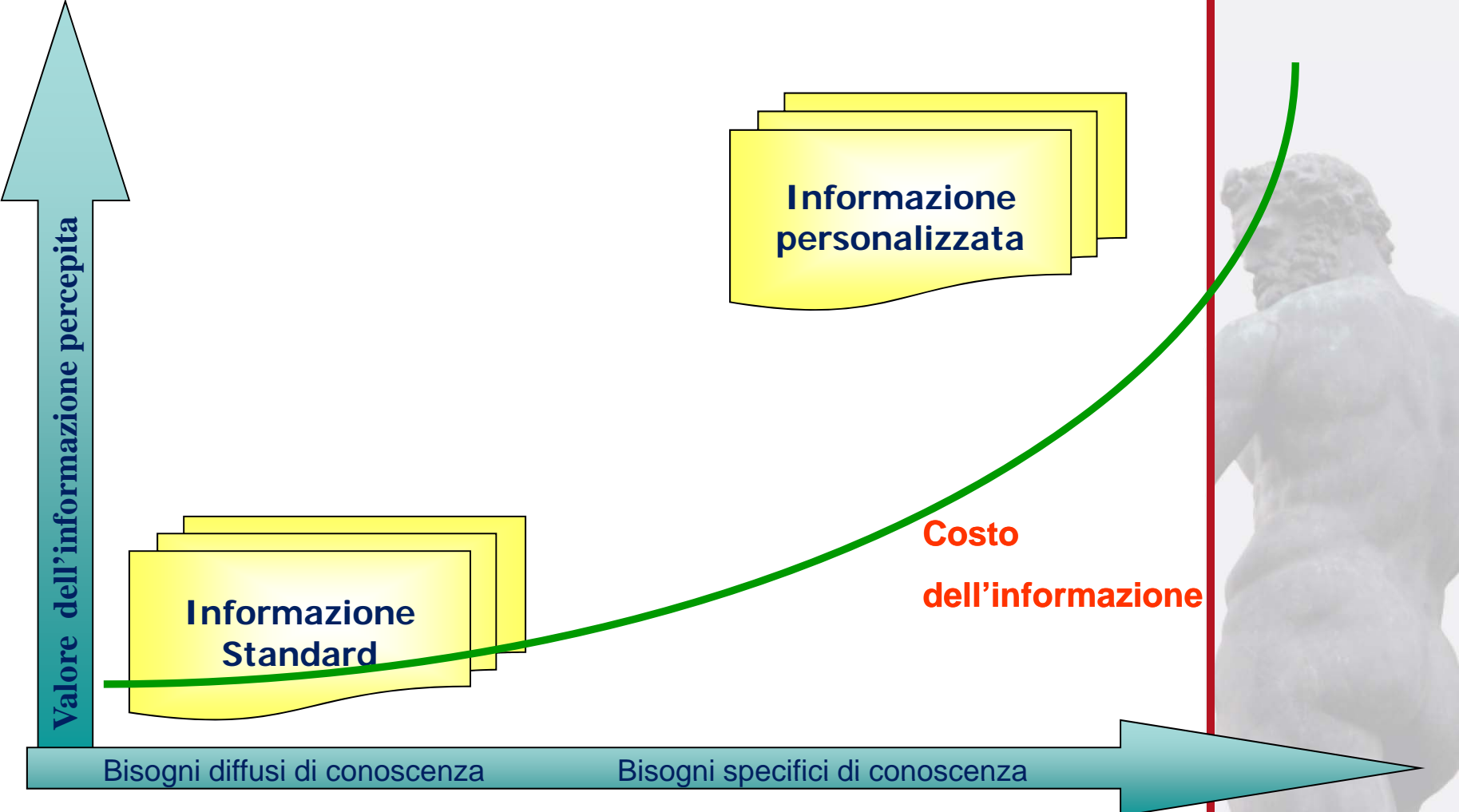


Accountability

- Le dinamiche relazionali legate al fabbisogno informativo
- Il discrimine segnato dal tipo di relazioni praticate e dalle scelte che ne conseguono
- La complessità non ammette scorciatoie
- Il dilemma delle aspettative



Il posizionamento dell'informazione



Il difficile equilibrio delle relazioni

Ad un estremo

- Relazioni non formalizzate
- Incertezza
- Il rischio della delusione delle aspettative

All'altro estremo

- Relazioni formalizzate
- Verificabilità
- Eliminazione del rischio di delusione delle aspettative



Il difficile equilibrio delle relazioni

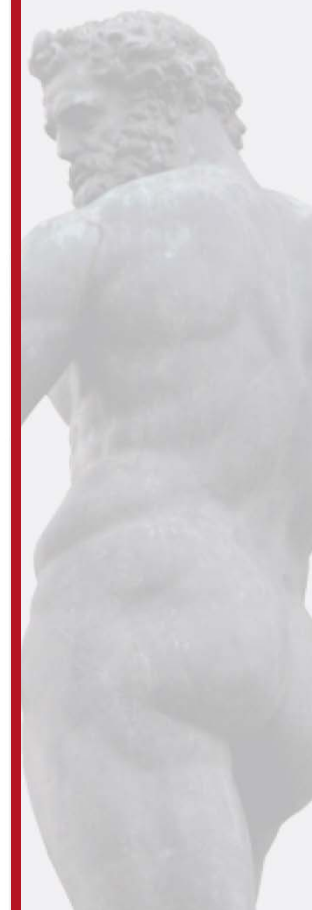
- Ad un estremo, discrezionalità
- All'altro, trasparenza e controllo esterno



Brisbane, Australia



TI RACCONTO DI TE



Una trama comune

- L'esperienza dei Paesi anglosassoni e l'integrazione degli strumenti di accountability
- Il Christchurch *city council* neozelandese
- Il Brisbane city council australiano
- Effetti notevoli in termini di cambiamento culturale all'interno e all'esterno
- Una esperienza additata spesso come un caso da replicare a livello internazionale



Accountability. Cosa non è

- Non è una scelta di valore etico
- Non coincide, e non può essere confusa, con gli strumenti e i documenti della grande famiglia della rendicontazione sociale
- Non si esaurisce nella trasparenza. Non c'è accountability senza trasparenza, ma può esserci trasparenza senza accountability
- Non coincide con la *responsibility*, che attiene alla correttezza e alla affidabilità nell'uso delle risorse assegnate



Accountability. Cosa è

Verso l'interno

- Responsabilità sull'uso delle risorse e attenzione per i risultati sul piano dell'orientamento al cittadino, della efficienza e della qualità



Accountability. Cosa è

Verso l'esterno

- Valutazione dei risultati complessivamente intesi, con particolare attenzione per gli effetti sulla soddisfazione dei cittadini e sul benessere sociale



Accountability. Cosa è

Verso l'esterno

- Forte attenzione per la dimensione politica e sociale e per il rafforzamento del rapporto di fiducia con i cittadini, in relazione a ciò che è stato fatto, alle decisioni politiche a monte, alle scelte sull'utilizzo delle risorse



Per concludere

- L'accountability non riguarda solo il top management della Azienda o una cerchia ristretta di dirigenti
- Promuovere l'accountability significa promuovere la cultura della responsabilità di ciascuno di noi per il buon andamento della Azienda e l'esercizio delle funzioni di garanzia nei confronti dei cittadini



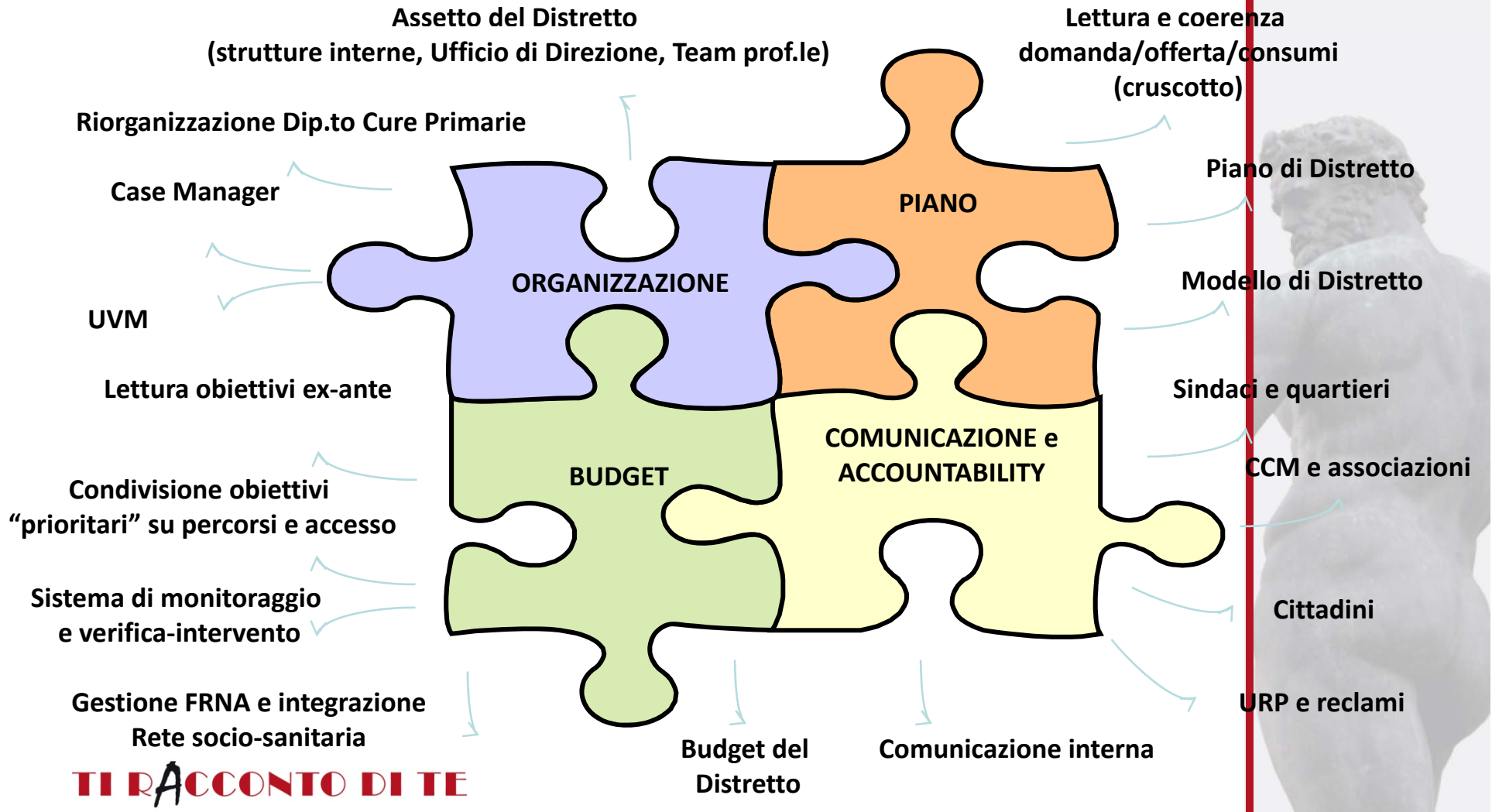
I nuovi Distretti di Garanzia



fonte: Comitato di Committenza e Garanzia
dei Distretti, Azienda USL di Bologna



Il percorso dei nuovi Distretti



Per concludere

L'accountability favorisce il community building, all'interno e all'esterno, attraverso la promozione di valori, significati, pratiche riconoscibili e riconosciuti



Per concludere

- L'accountability ha bisogno di uno sguardo lungo e strategico, capace di tenere insieme in una formalizzazione coerente valori, visione, missione e ricadute sociali del nostro operato
- Ma richiede anche una solida consapevolezza applicata con costanza e fermezza giorno per giorno



L'accountability ci conviene?

Si, perché

- il contesto lo richiede e ci sollecita continuamente in questa direzione;
- è il miglior modo che conosciamo per rafforzare quel patrimonio prezioso e indispensabile fatto di fiducia, costruzione di comunità, capitale sociale, esercitando fino in fondo le funzioni di garanzia nei confronti dei cittadini

