



**I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE,  
MISURAZIONE E CONTROLLO**

A.A. 2016-2017  
Corso di Management Pubblico  
Prof.ssa Alessia Patuelli  
Università di Ferrara  
12-26 Aprile 2017

# **SCALETTA**

**Cambiamenti istituzionali e riflessi sui sistemi di pianificazione e controllo**

**Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance**

**Il ruolo dei cittadini e il bilancio partecipativo**

# **Cambiamenti istituzionali e riflessi sui sistemi di pianificazione e controllo**

Cos'è una  
**performance?**





Performance

Il **contributo** che un soggetto (organizzazione, individuo, gruppo) apporta attraverso la propria **azione** al raggiungimento delle **finalità** e degli **obiettivi** per i quali l'organizzazione è stata costituita.

SPEED

AP

Quali differenze tra  
pianificazione,  
programmazione,  
misurazione e  
controllo?





Pianificazione

Programmazione

Pianificazione strategica

Fattibilità delle idee



Indirizzi



Piano di **lungo**  
**termine**

Obiettivi



## Dagli obiettivi di fondo di un'azienda

Mission

Lo scopo che contraddistingue l'impresa

Orientamento strategico di fondo

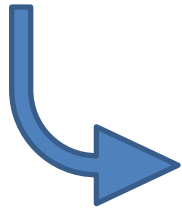
I valori, l'identità profonda

Budget

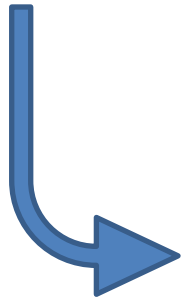
# 2017

Processo di responsabilizzazione attraverso cui i vari Direttori di dipartimento/struttura concordano i vari **obiettivi** da raggiungere nel **breve periodo** e quali **azioni** debbano essere intraprese, con quali **risorse**, con quali **processi**, in quanto **tempo** e da **chi**

## Alcuni tipi di Budget

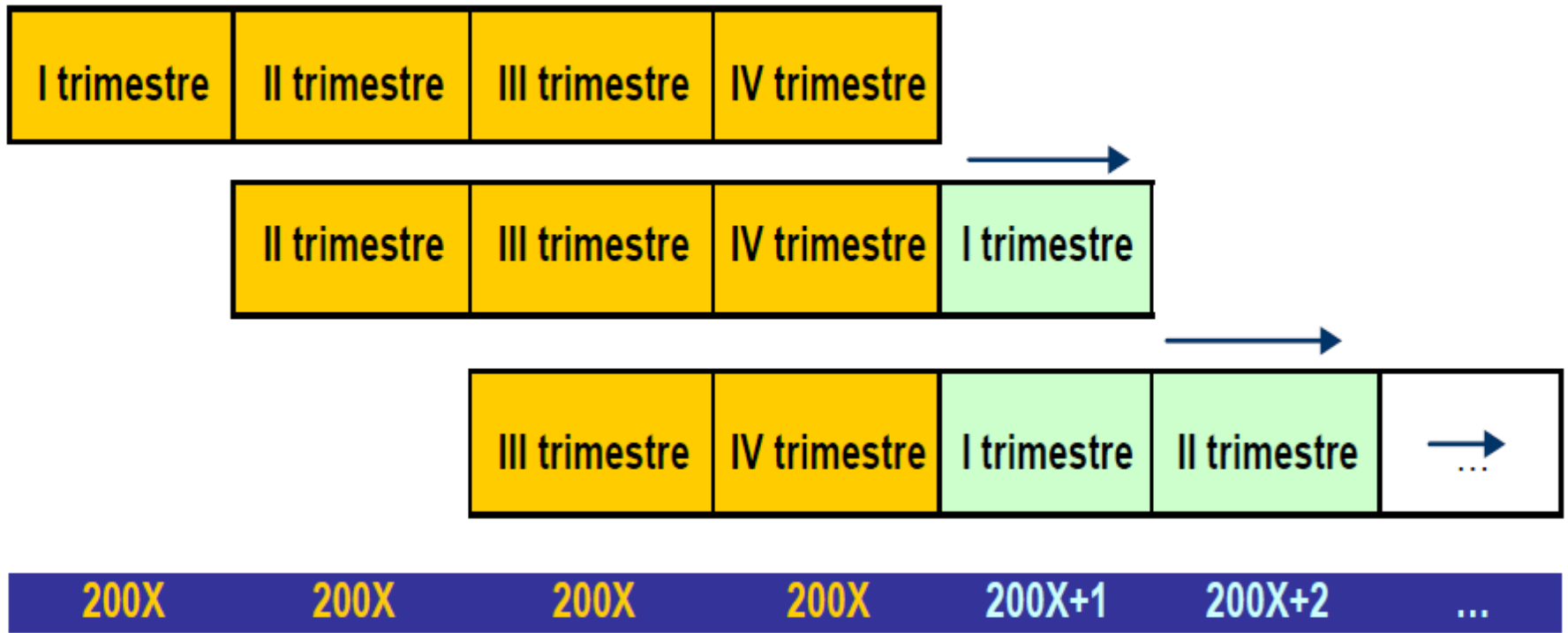


A periodo fisso

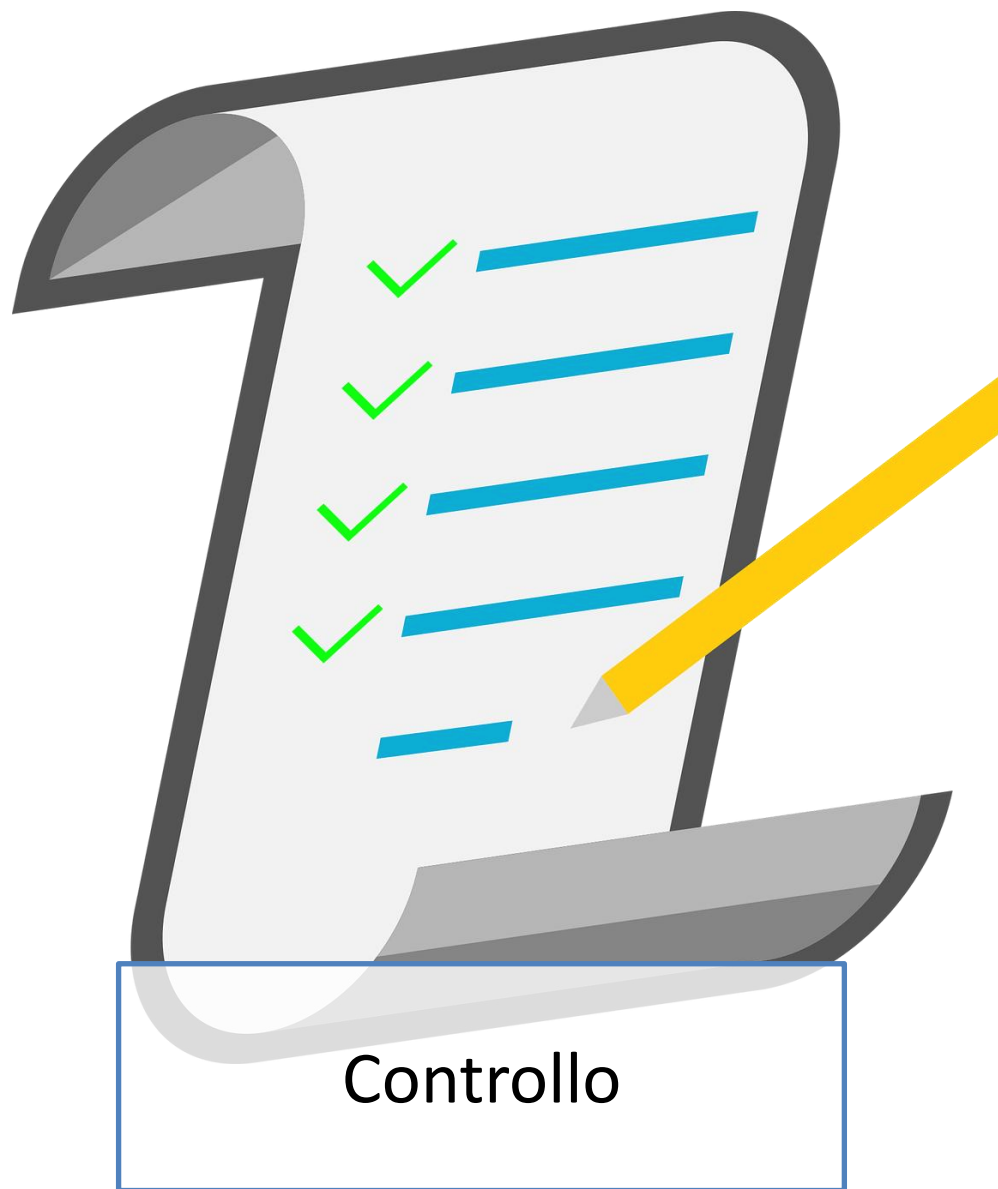
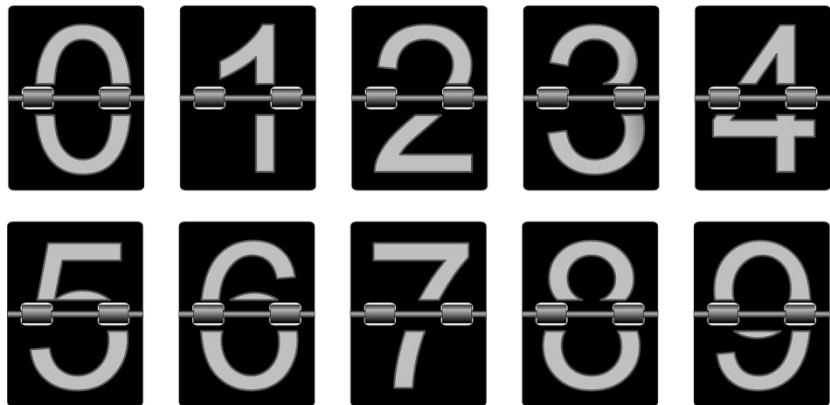


A periodo scorrevole  
(*rolling budget*)

A periodo scorrevole  
(rolling budget)



Misurazione



# Controllo

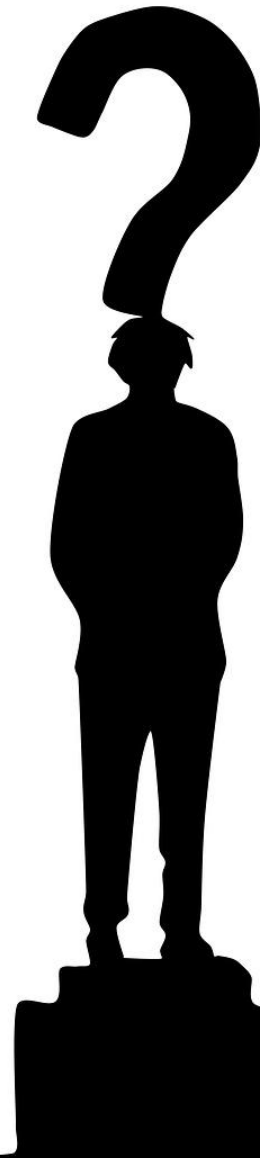
Visione storica

Nuovi orientamenti

Verifica della  
**conformità** degli atti  
amministrativi alla  
Legge

Verifica del  
conseguimento dei  
**risultati** di gestione  
secondo i criteri del  
mondo aziendale

Controllo ... verso  
cosa?



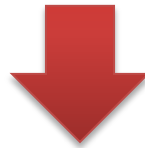
Controllo **interno**

Per quei servizi  
prodotti all'interno  
della struttura  
dell'ente

E.L. Azienda



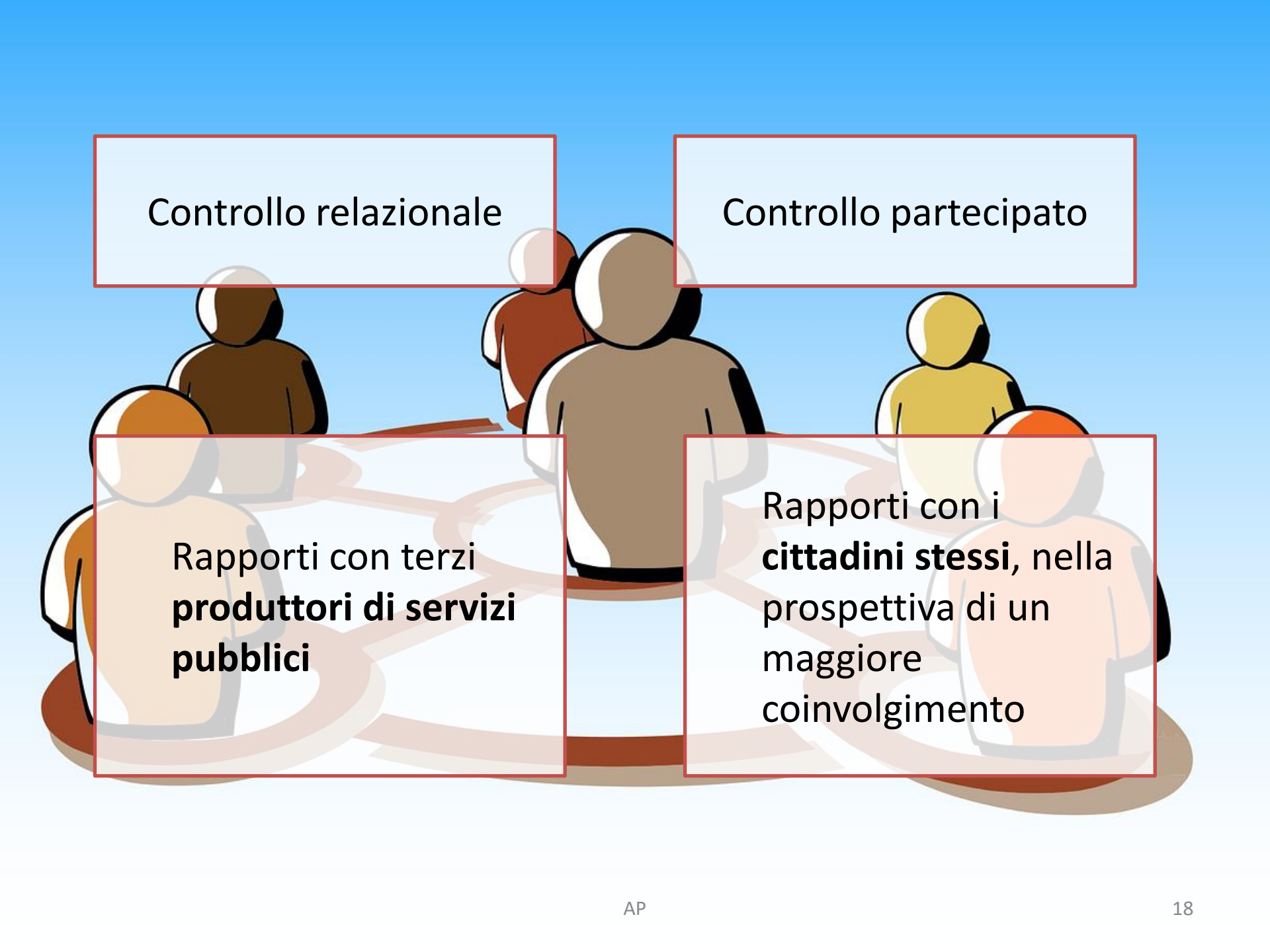
Transizione verso un **Ente Locale regolatore**



Cambiano i rapporti tra AP centrali ed EL



Cambiano i sistemi di pianificazione,  
programmazione, misurazione e controllo



Controllo relazionale

Controllo partecipato

Rapporti con terzi  
**produttori di servizi  
pubblici**

Rapporti con i  
**cittadini stessi**, nella  
prospettiva di un  
maggiore  
coinvolgimento

## Diversi tipi di controllo

A stylized illustration of a document with a yellow pencil and blue checkmarks. The document is white with a grey shadow and a dark grey border. It features several blue horizontal lines representing text. Three green checkmarks are visible on the left side of the document. A yellow pencil is positioned diagonally across the bottom right of the document. The text 'Controllo interno' is centered on the document.

Controllo **interno**

Controllo **relazionale**

Controllo **partecipato**

Funzione di **garanzia**

Produzione /erogazione  
**servizio**

Amministrazioni  
Pubbliche,  
Enti Locali

Soggetti privati,  
non profit



*Rischio*

**Perdere comprensione** dei bisogni dei cittadini e del grado di soddisfazione



**Sviluppo sistemi di controllo partecipato**

Quali logiche per  
**l'ente-regolatore?**

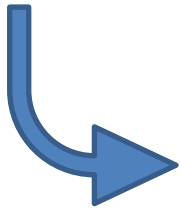
**Controllo relazionale**



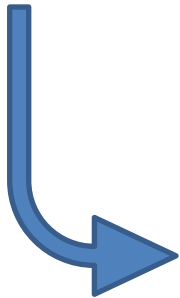
**Indirizzare** i comportamenti delle aziende terze

**Monitorare e controllare** i risultati

2 vie per attività di indirizzo



Forma **negoziale**



Persuasione / **rapporti umani**



**Forma negoziale**

**Persuasione / rapporti umani**

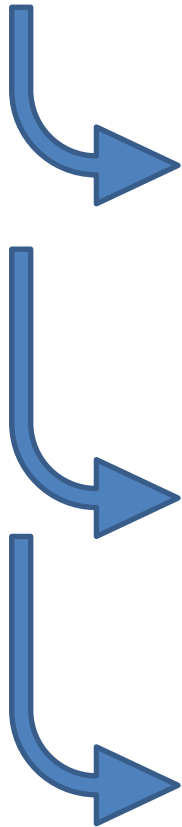
Gestione di contratti e  
convenzioni

Incontri a cadenza periodica

Indicatori

Calendario di incontri

## 3 livelli di controllo relazionale



Singole aziende

Settoriale

Nel complesso

Singole aziende

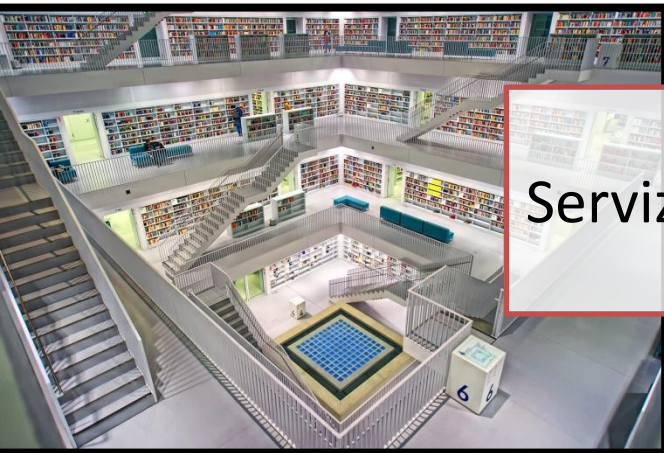


Singolo contratto di servizio, convenzione

Settoriale



Soggetti che congiuntamente operano per soddisfare un bisogno



Servizi privi di rilevanza economica

Nel complesso

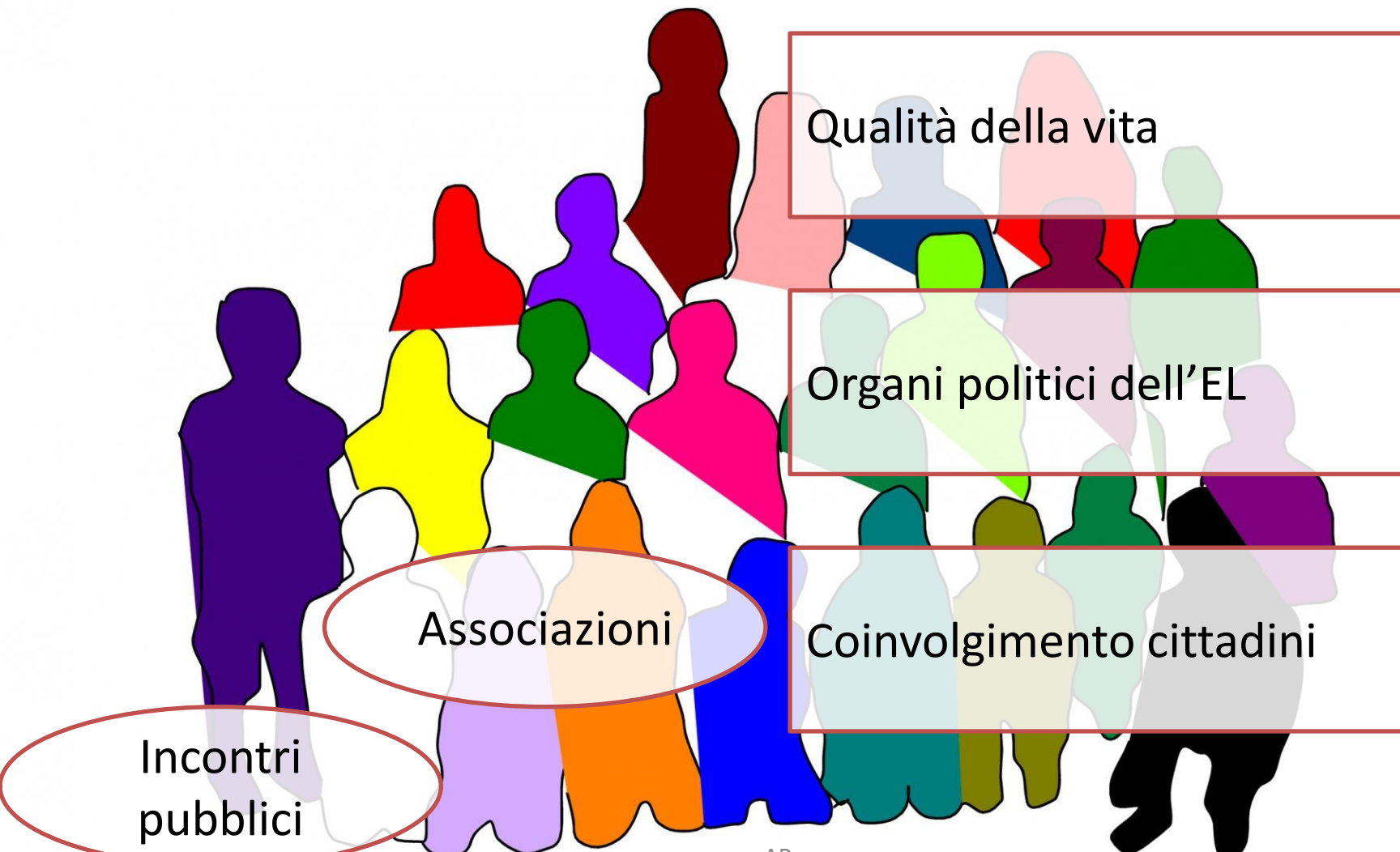
Qualità della vita

Organi politici dell'EL

Associazioni

Coinvolgimento cittadini

Incontri pubblici



## Sistemi di indirizzo e controllo nell'ente holding



2 elementi importanti:

Sistemi di **indirizzo e controllo** vs aziende partecipate

Conoscenza **performance** del **gruppo** (bilanci consolidati)



**Obiettivi della pianificazione  
– documenti di indirizzo**

Comunicare gli orientamenti strategici dell'ente  
nei singoli settori di intervento delle aziende  
partecipate



# Elementi della pianificazione – documenti di indirizzo

Investimenti

Compatibilità  
ambientale

Qualità erogata

Sicurezza

Qualità  
percepita

Continuità del  
servizio

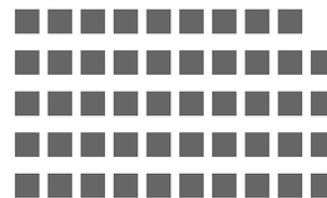
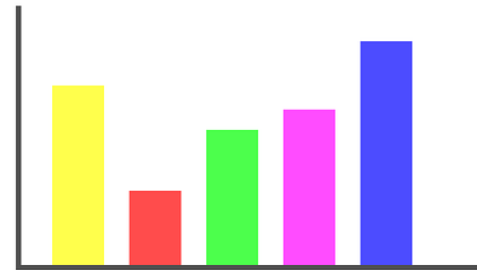


Profili economico-  
patrimoniali

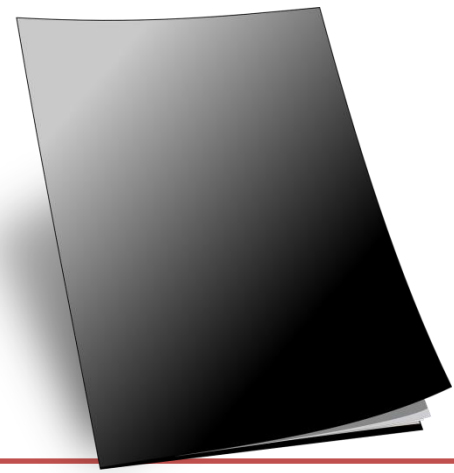
Efficacia del servizio

Controllo

Impostare sistema  
di **reportistica**  
coerente



**Report**



Processo di **comunicazione dell'informazione**  
prodotta dalle procedure di controllo

Indicatori (KPI)

Dettagliati

Analitici

3 obiettivi

Conoscere l'andamento del **gruppo**

Conoscere i risultati delle **singole partecipate**

Consentire all'ente di **intervenire**

Report: quando?

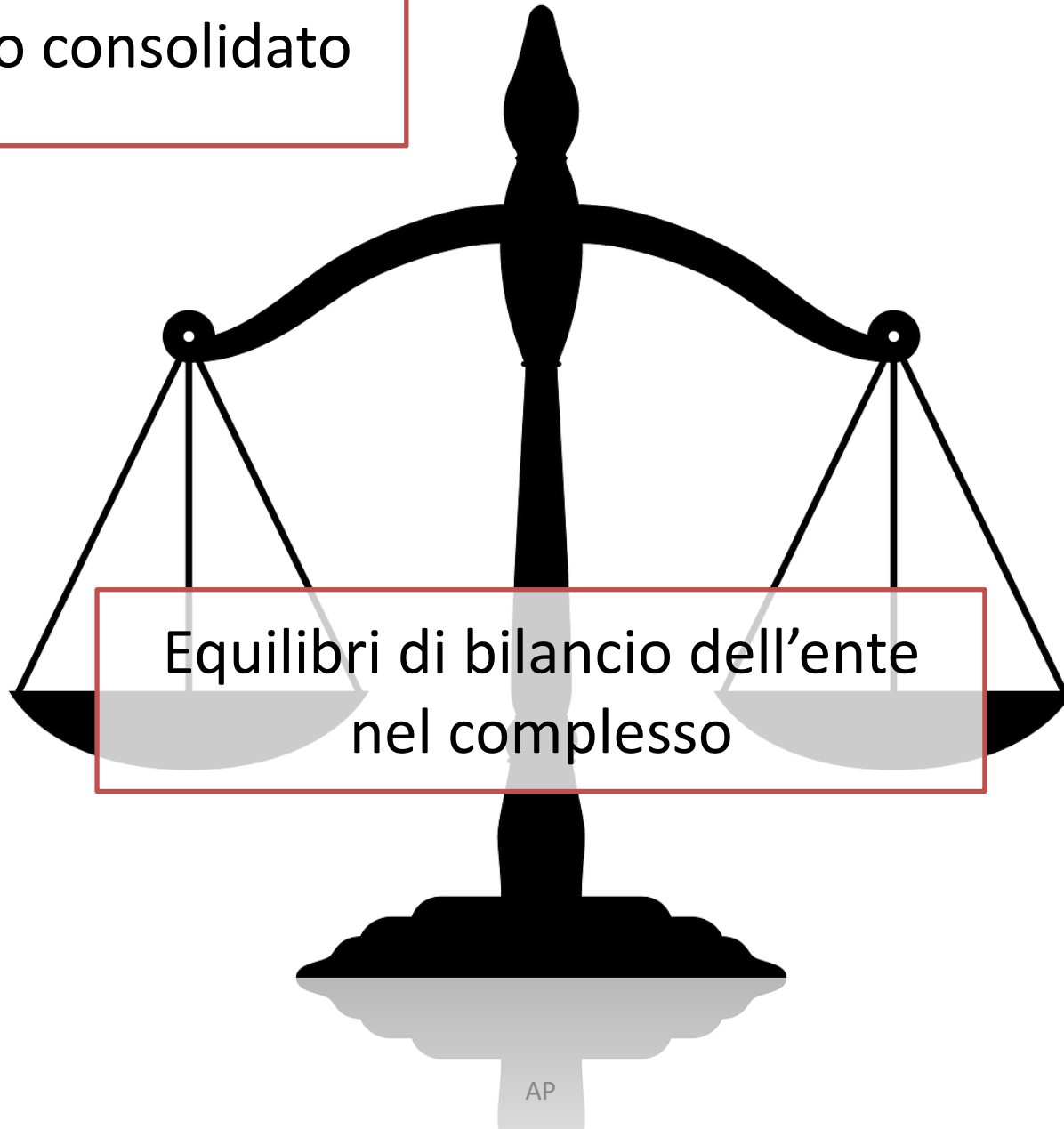


Almeno semestrali

Trade off tra costi e  
conoscenza/capacità  
di intervenire



Bilancio consolidato



Equilibri di bilancio dell'ente  
nel complesso



Controllo relazionale

Controllo partecipato

Sistemi di controllo esterni

Sistemi di controllo interni



Controllo di gestione

**D. Lgs. 286/1999**



Principi nel controllo  
interno

**D. Lgs 150/2009**



Ciclo di gestione della  
performance

D. Lgs. 286/1999

"Riordino e potenziamento dei **meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi**, dei **rendimenti** e dei **risultati** dell'attività svolta dalle **amministrazioni pubbliche**, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"

## Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (**controllo di regolarità amministrativa e contabile**);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

## Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (**controllo di gestione**);

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

## Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale **(valutazione della dirigenza)**;

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

## Art. 1. - Principi generali del controllo interno

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

a) garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa e contabile);

b) verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di gestione);

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (**valutazione e controllo strategico**).



Controllo di gestione

Verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi prodotti

Prospettiva economico-aziendale



## Valutazione della dirigenza

Giudizio sulle prestazioni dei dirigenti, anche per retribuzione accessoria

Art. 11.  
Qualita' dei servizi pubblici

**1. I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalita' che promuovono il miglioramento della qualita' e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi.**

2. Le modalita' di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualita', i casi e le modalita' di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualita' dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonche' i casi e le modalita' di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per mancato rispetto degli standard di qualita' sono stabilite con direttive, aggiornabili annualmente, del Presidente del Consiglio dei Ministri. Per quanto riguarda i servizi erogati direttamente o indirettamente dalle regioni e dagli enti locali, si provvede con atti di indirizzo e coordinamento adottati d'intesa con la conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281.

## Art. 11. Qualita' dei servizi pubblici

1. I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalita' che promuovono il miglioramento della qualita' e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi.

2. Le modalita' di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualita', i casi e le modalita' di adozione delle **carte dei servizi**, i criteri di misurazione della qualita' dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonche' i casi e le modalita' di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per mancato rispetto degli standard di qualita' sono stabilite con direttive, aggiornabili annualmente, del Presidente del Consiglio dei Ministri.[...]

D. Lgs 150/2009

"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni."

## Art. 3. - Principi generali

1. La **misurazione e la valutazione della performance** sono volte al **miglioramento della qualità** dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle **competenze** professionali, attraverso la valorizzazione del **merito** e l'erogazione dei **premi** per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. 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.

## Art. 3. - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica è **tenuta a misurare ed a valutare la performance** con riferimento all'amministrazione nel suo **complesso**, alle **unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli **dipendenti**, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. 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.

## Art. 3. - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.
3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di **comunicazione** che garantiscono la massima **trasparenza** delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. 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.



## Art. 3. - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13.
3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. 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. [...]

Art. 4.  
**Ciclo di gestione della  
performance**

“Ai fini dell'**attuazione** dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.”

**6 fasi**

a) Definizione e assegnazione degli **obiettivi** che si intendono raggiungere, dei **valori attesi** di risultato e dei rispettivi **indicatori**;

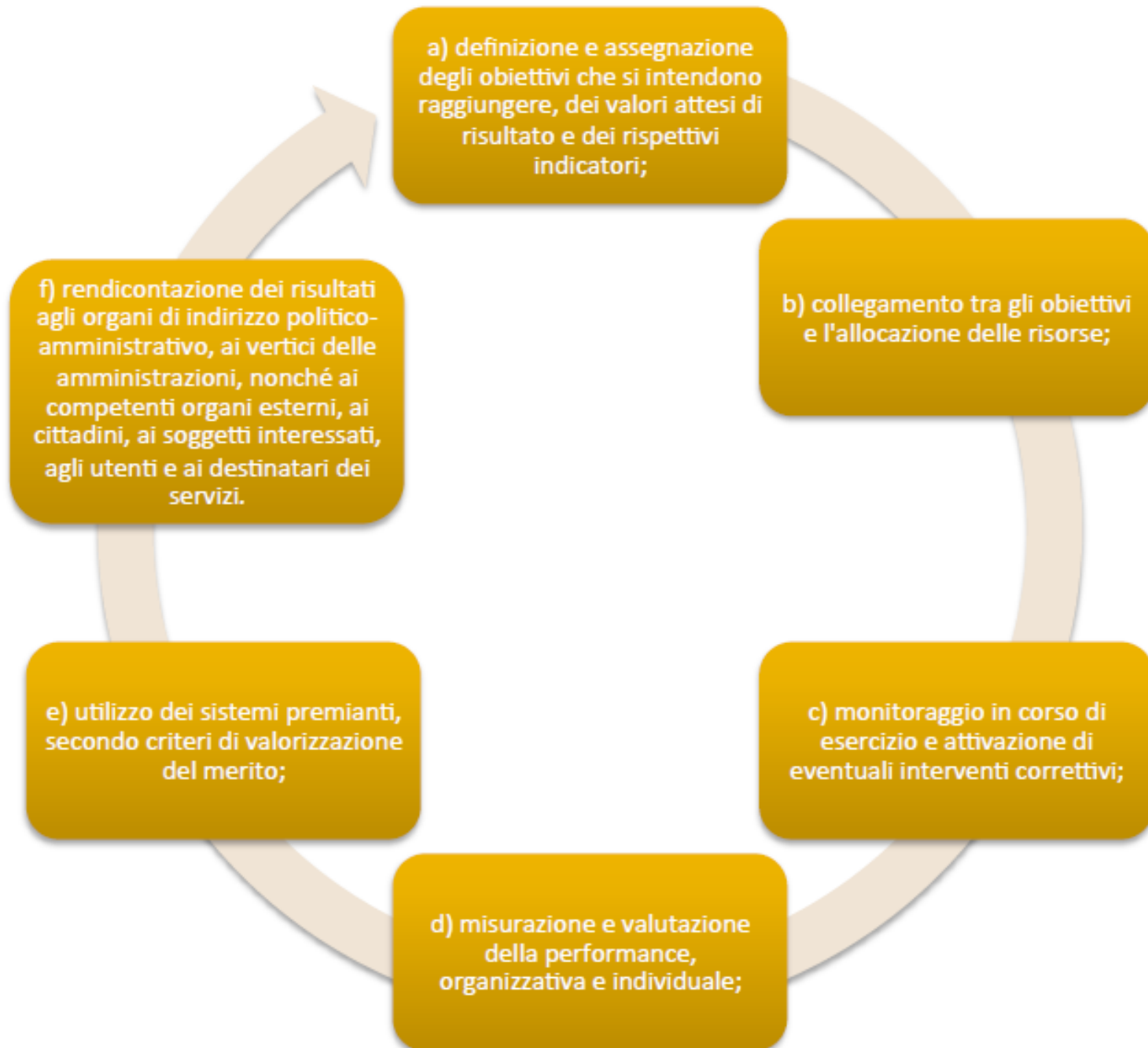
b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle **risorse**;

c) **monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi **correttivi**;

d) **misurazione e valutazione** della performance, organizzativa e individuale;

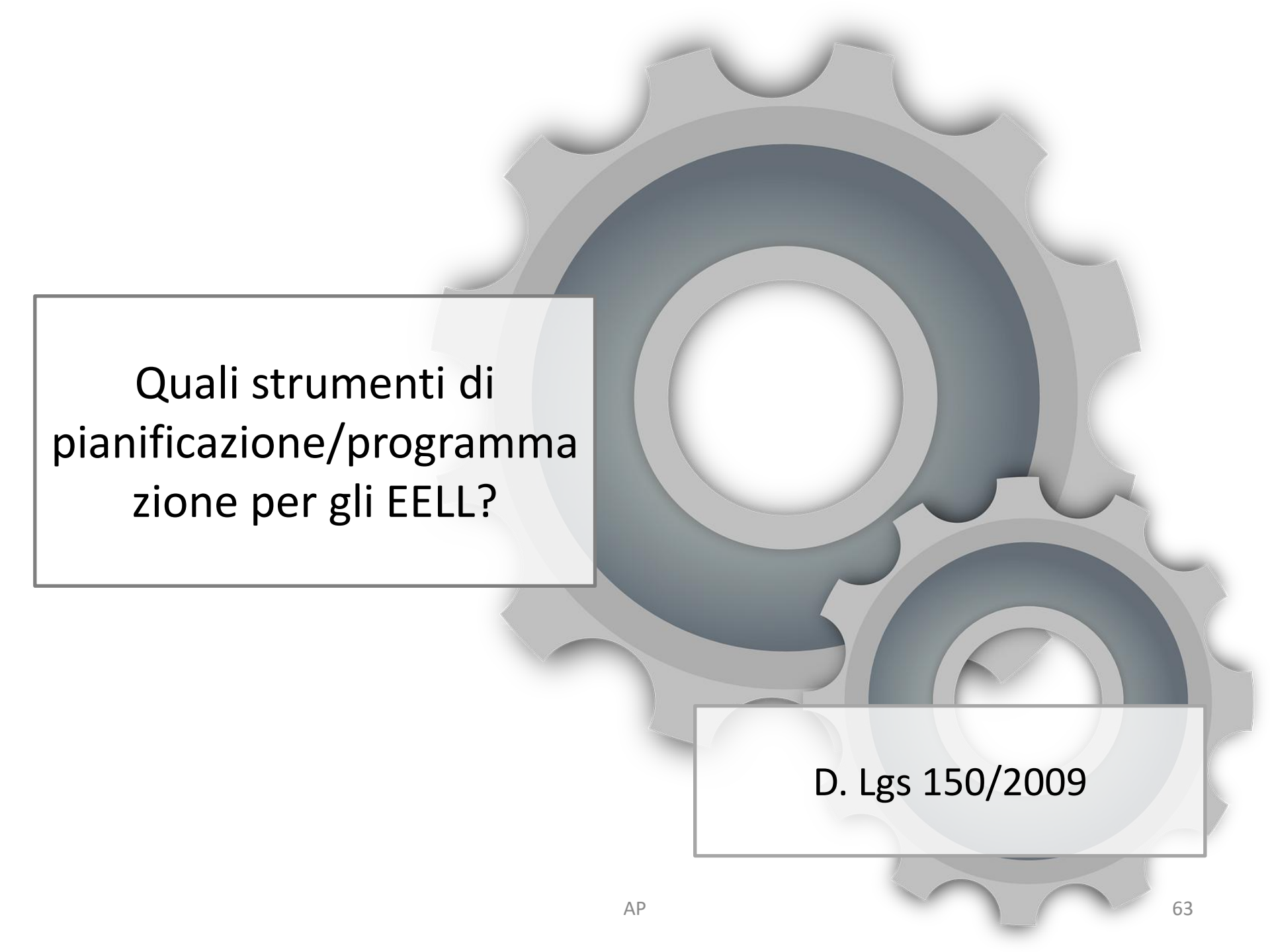
e) utilizzo dei **sistemi premianti**, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



# Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance

**Riprendiamo**



Quali strumenti di  
pianificazione/programma  
zione per gli EELL?

D. Lgs 150/2009

## Piano della Performance (Art. 10)

Documento programmatico **triennale** in cui sono esplicitati gli **indirizzi e gli obiettivi strategici**, gli **obiettivi operativi** e gli **indicatori** per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.



## Relazione sulla performance (Art. 7)

Documento che evidenzia a **consuntivo**, con riferimento **all'anno precedente**, i **risultati raggiunti** dall'organizzazione nel suo complesso, rispetto agli **obiettivi** programmati

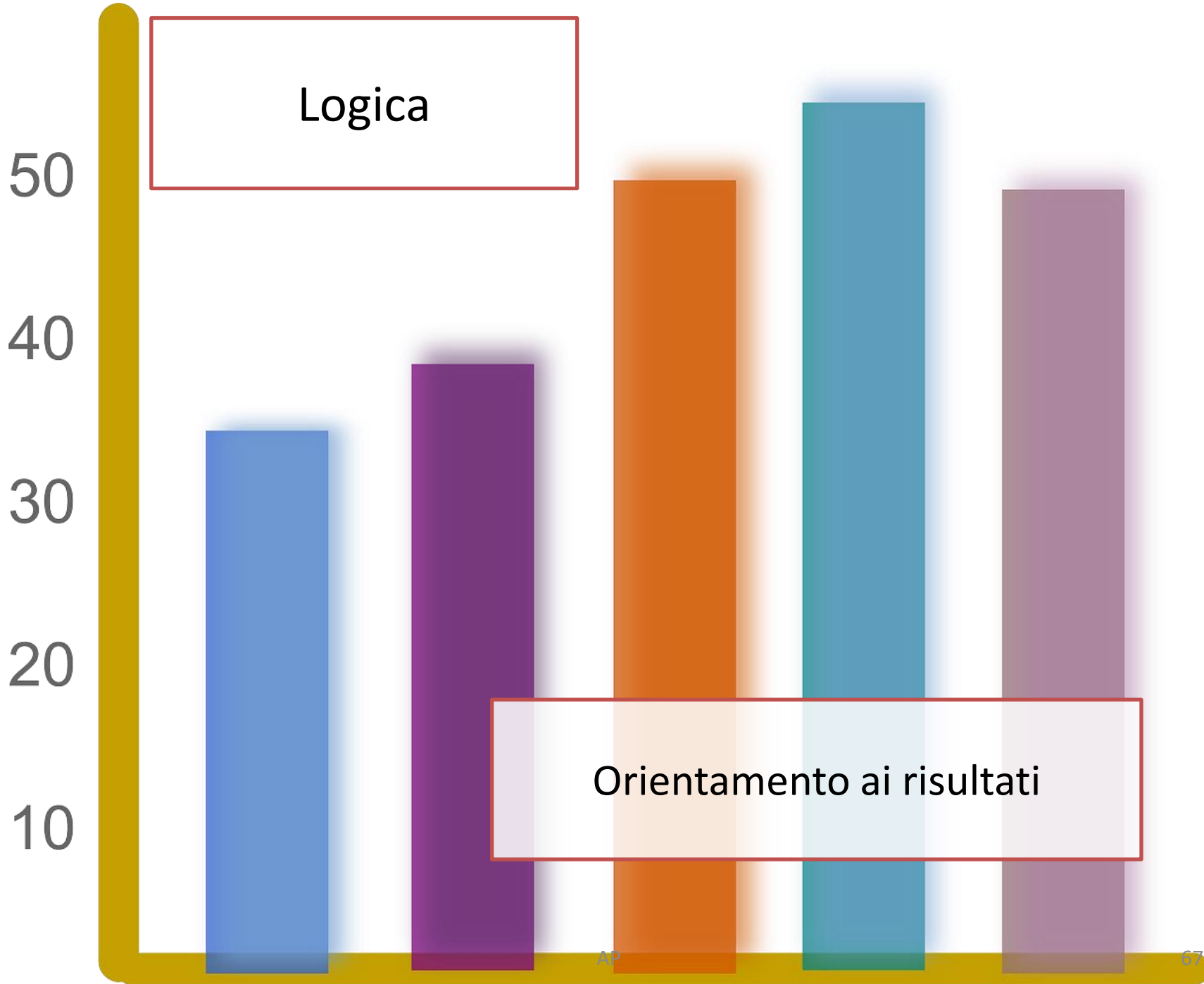
## Altri documenti

### PEG

- “sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, l’organo esecutivo definisce, prima dell’inizio dell’esercizio, il **piano esecutivo di gestione**, determinando gli **obiettivi di gestione** ed affidando gli stessi, unitamente alle **dotazioni necessarie**, ai responsabili dei servizi” (articolo 169, comma 1 Testo Unico Enti Locali).

### DUP

“Entro il 31 luglio di ciascun anno la Giunta presenta al Consiglio il **Documento unico di programmazione** per le conseguenti deliberazioni.”

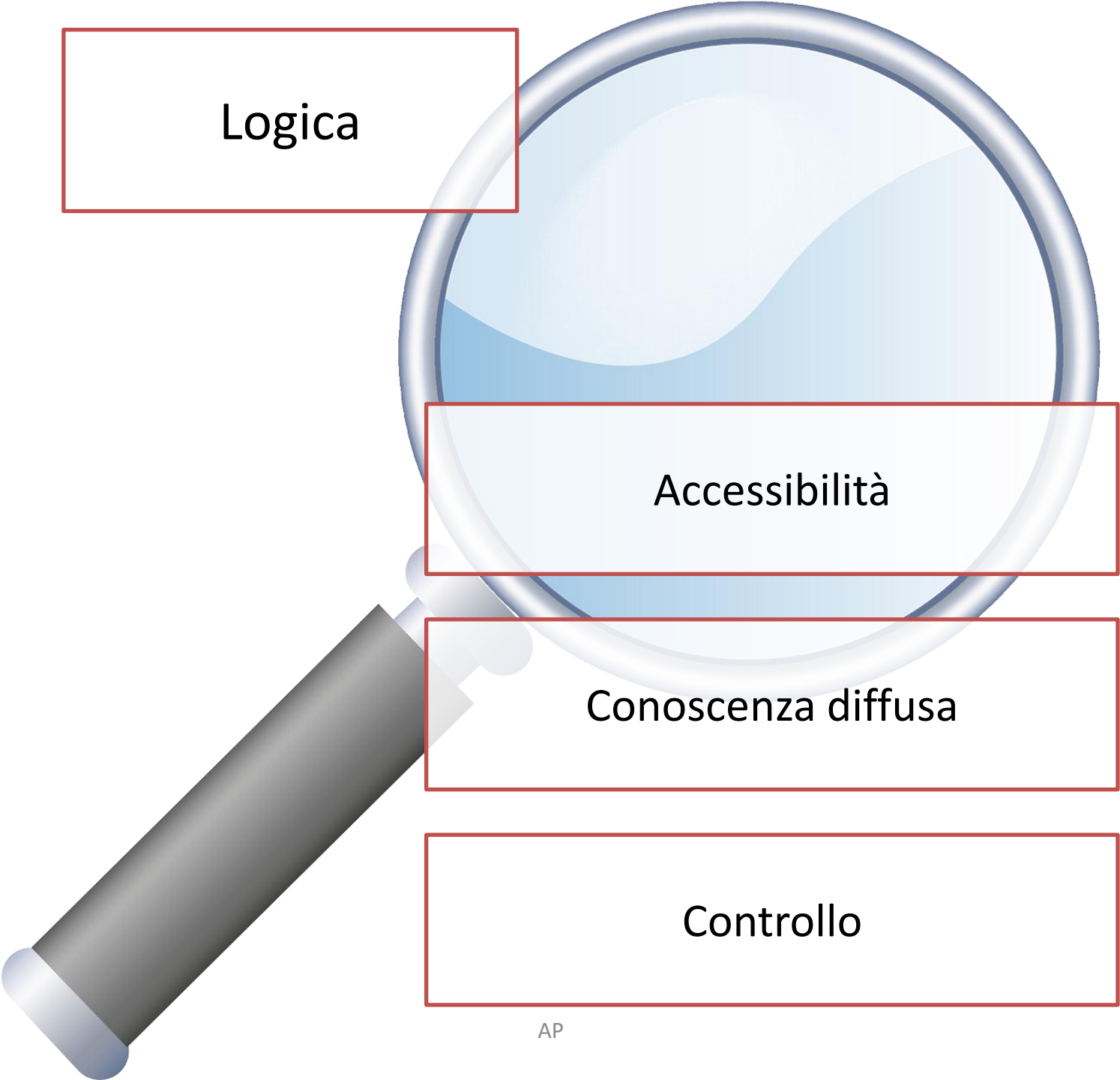


Logica

Orientamento ai risultati

## Art. 11. - Trasparenza

1. La **trasparenza** e' intesa come **accessibilità totale**, anche attraverso lo strumento della **pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche**, delle **informazioni** concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli **indicatori** relativi agli **andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse** per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei **risultati** dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire **forme diffuse di controllo** del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. [...]

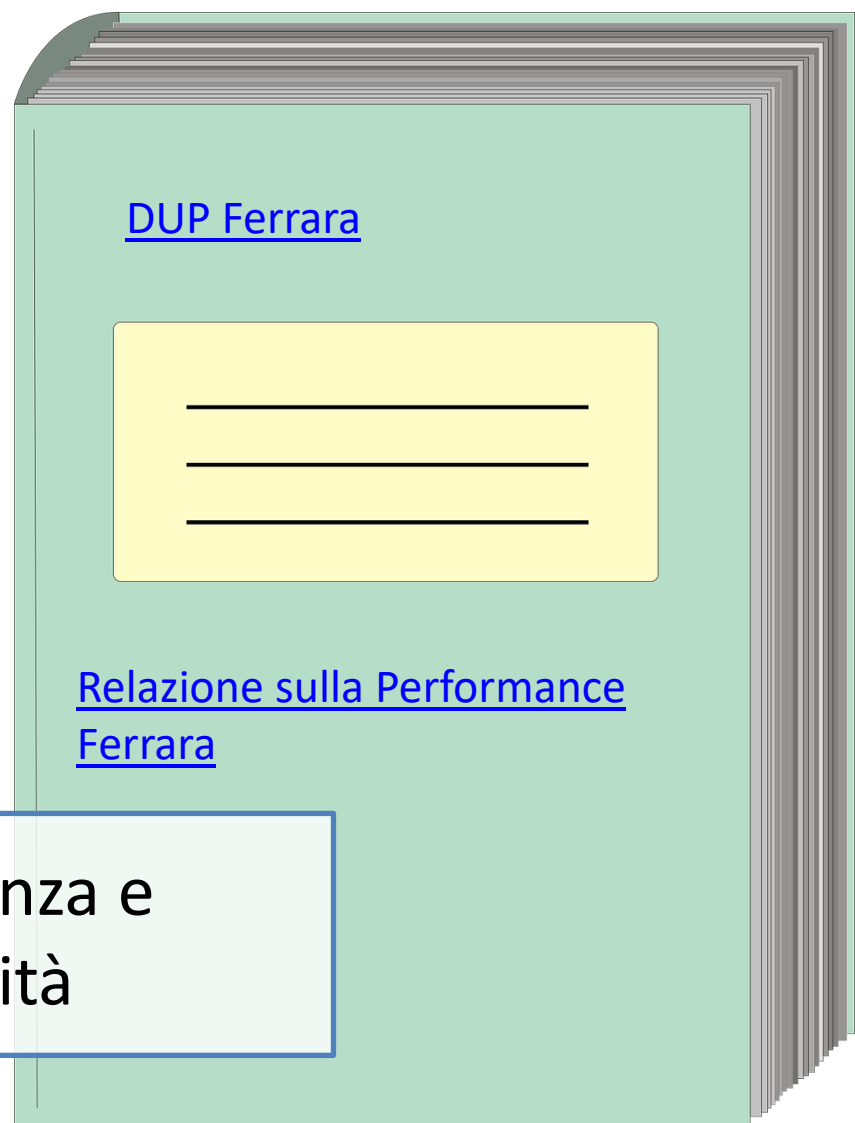
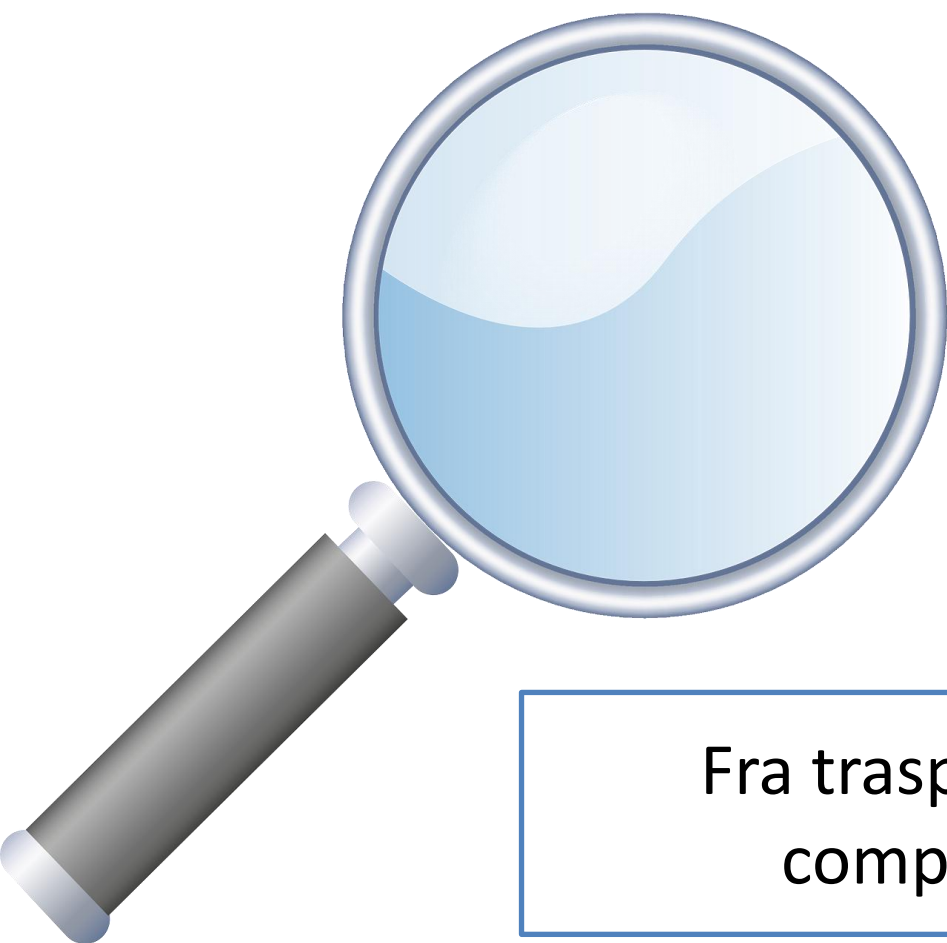


Logica

Accessibilità

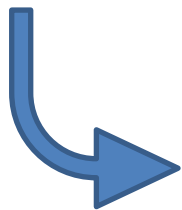
Conoscenza diffusa

Controllo

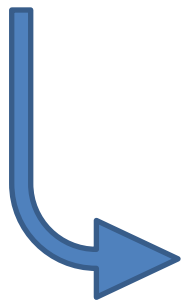


Fra trasparenza e  
complessità

Individuazione di nuove figure



**CiVIT**



**OIV**

**OIV**

**Organismo Indipendente di Valutazione**

Nominato da ogni Amministrazione Pubblica



## Obiettivi

**Supporta** l'AP nel processo di misurazione e valutazione

Verifica **correttezza** dei processi relativi alle performance

Promuove assolvimento obblighi **trasparenza**

## Art. 14 L. 150/2009

1. Ogni amministrazione, **singolarmente** o in forma **associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica**, si dota di un Organismo indipendente di valutazione della performance.

**CiVIT**

*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche*

Collaborazione con Presidenza del Consiglio dei Ministri e Ministero Economia e Finanze

# Obiettivi

**Indirizzare, coordinare e sovrintendere** le funzioni di valutazione

Assicurare la **comparabilità**

Ruolo di **supporto**

# Modelli di riferimento

Balanced Scorecard

Performance Prism

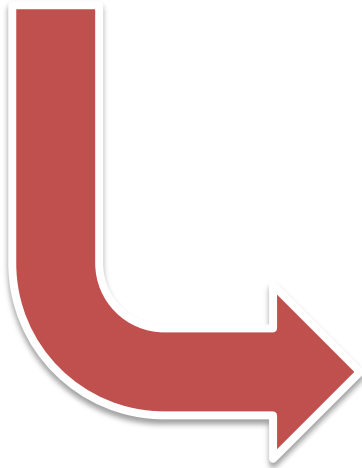
Common Assessment Framework

L. 190/2012

Funzioni di monitoraggio e prevenzione della  
**corruzione** e della trasparenza **attribuite al CiVIT**

L. 125/2013

Da CiVIT...



**ANAC**  
Autorità Nazionale Anticorruzione

<http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/>

Funzioni sulle  
performance



Al Dipartimento della  
funzione pubblica



D.Lgs 150/2009

Istituto CiVIT

L. 190/2012

Ampliamento CiVIT

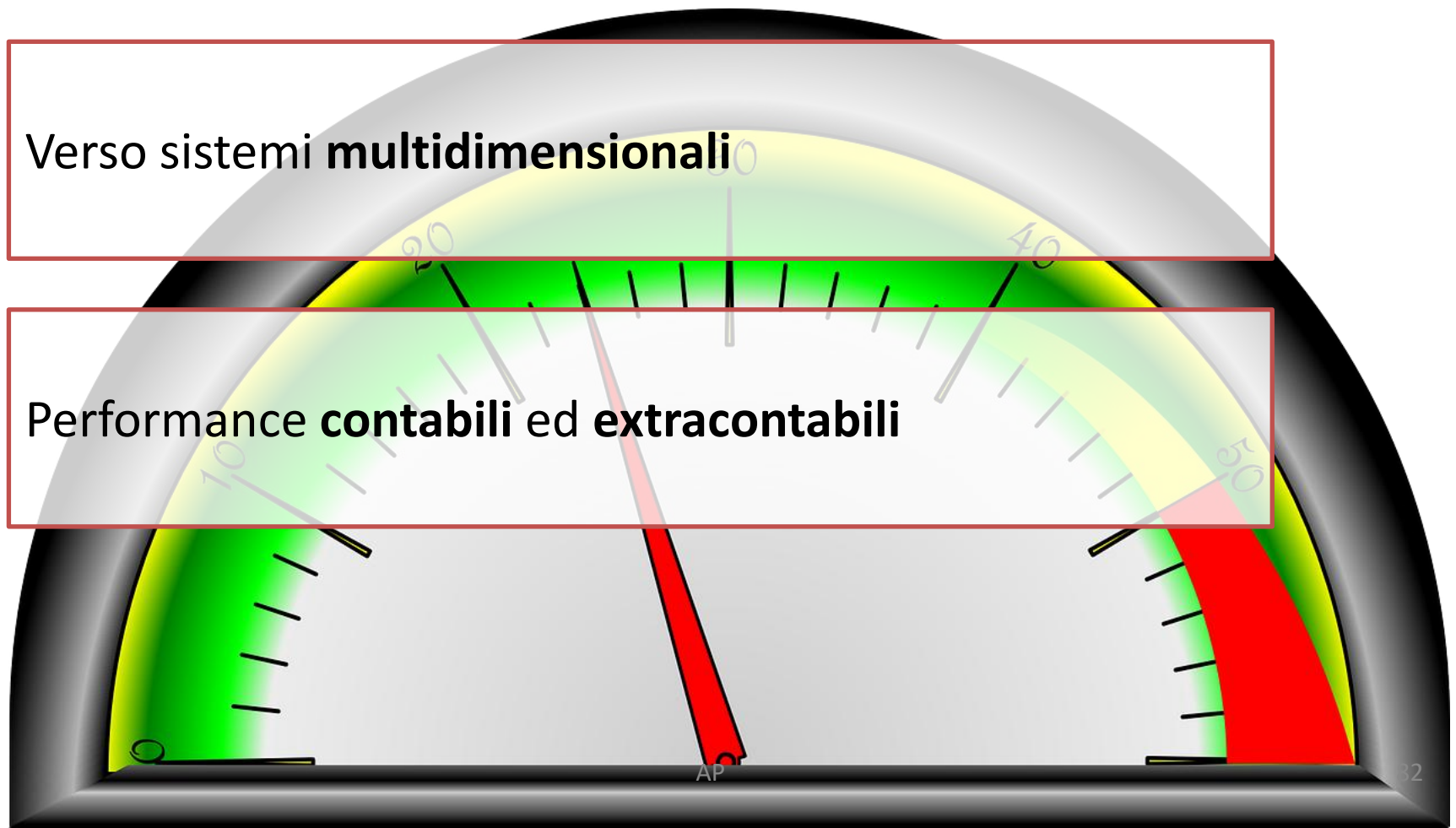
L. 125/2013

ANAC e Dipartimento  
funzione pubblica

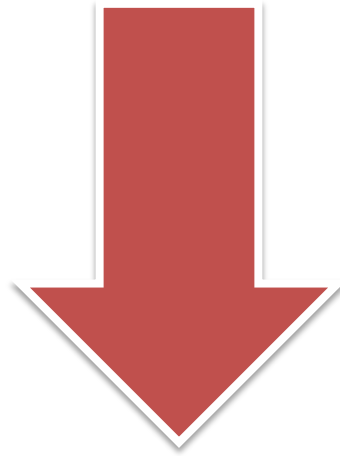
# Misurazione

Verso sistemi **multidimensionali**

Performance **contabili** ed **extracontabili**



**Misurazione**



**Valutazione**

## BCS: Balanced Scorecard

Traduce la **missione** e la **strategia** in una serie completa ed equilibrata di **indicatori** di performance, che costituiscono un **sistema** strategico di misurazione e gestione

# Quattro dimensioni

Finanziaria

Processi interni

Stakeholder

Innovazione e  
apprendimento



Quali sono le variabili critiche di carattere **economico-finanziario**?

Per raggiungere i **risultati**, come dobbiamo soddisfare i nostri **stakeholder**?

Per soddisfare i nostri **stakeholder**, in quali **processi interni** dobbiamo eccellere?

Per mantenere e sviluppare i **processi interni**, dove occorre sviluppare **apprendimento e innovazione**?



## Punti di **forza**

Contribuisce a **chiarire** e **definire** le **strategie**

Esplicita le **interdipendenze** tra le unità organizzative

Amplia **orizzonte temporale** della gestione

Contribuisce a **motivazione** e **apprendimento**

## Criticità

Richiede **sistemi informativi** complessi

Difficoltà a identificare **indicatori** in alcune peculiari organizzazioni

Necessità di **lungo periodo** di **implementazione**

Richiede **cultura manageriale** notevole

**Misurazione**

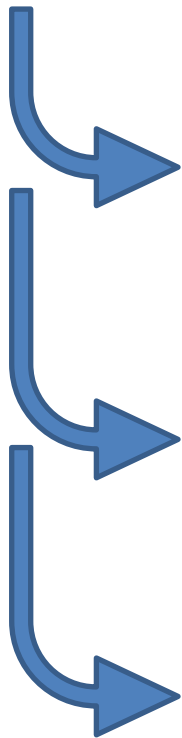


Anche **capitale intangibile** (*intellectual capital*)



# **Il ruolo dei cittadini e il bilancio partecipativo**

## Responsabilità sociale: quali **soggetti**?



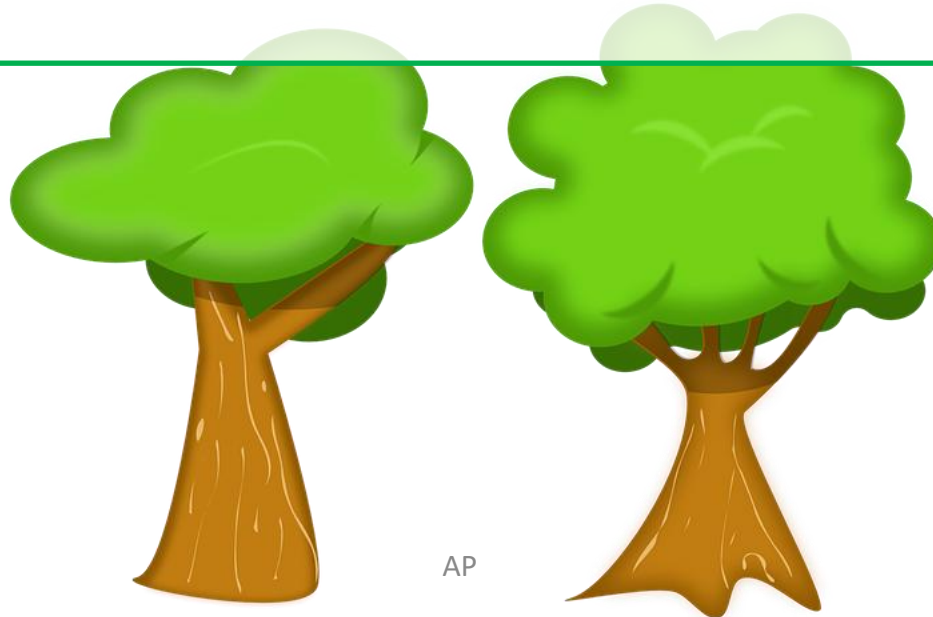
Imprese

Non profit

Settore pubblico

## Bilancio **ambientale**

Quadro delle interrelazioni con l'ambiente naturale,  
anche nei suoi riflessi economico-finanziari





2008

Contabilità ambientale

Bilancio **sociale**

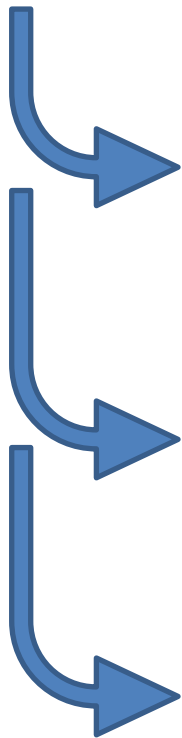
Relazioni con gli interlocutori sociali / stakeholder

## Bilancio **partecipativo**

Per favorire la partecipazione della comunità



Responsabilità sociale: quali **obiettivi**?



Rendicontazione

Consenso e legittimazione sociale

Comunicare i risultati ai cittadini

Altre sfaccettature dei  
bilanci sociali ...

Di mandato

Comune di Aosta

# Bilancio sociale di mandato 2005-2010





Di ... metà  
mandato



*Il Comune di Piacenza  
per un bilancio di metà mandato*

# Per quartiere/frazione

versione solo testo



## Rendicontazione sociale

home

### UN PO' DI STORIA

**1996**

Avvio della sperimentazione: bilancio sociale delle Libere Forme Associative

**1998**

Bilancio sociale dei Servizi Sociali ed Educativi

**1999**

Secondo rapporto sociale delle Libere Forme Associative. Approfondimento del tema *sussidiarietà*

**2002**

Bilancio sociale del settore Cultura

**2004**

Avvio della sperimentazione: bilancio sociale delle Libere Forme Associative.

**2005**

Primo rapporto sociale integrato del Comune di Bologna, che assume il nome di "consolidato sociale"

**2006**

"Bilancio di genere" e Bilancio ambientale.

**2007**

Avvio del bilancio sociale nei Quartieri

**Altre esperienze**

### Bilancio sociale: quartieri

dove sei: [home page](#) -> [bilancio sociale quartieri](#)

**Bilancio sociale del Quartiere Borgo Panigale** - 2010 (PDF, 1152 kb)  
[Sito Quartiere Borgo Panigale](#)

**Bilancio sociale del Quartiere Navile** - 2010 (PDF, 1114 kb)  
[Sito Quartiere Navile](#)

**Bilancio sociale del Quartiere Porto** - 2010 (PDF, 968 kb)  
[Sito Quartiere Porto](#)

**Bilancio sociale del Quartiere Reno** - 2010 (PDF, 1734 kb)  
[Sito Quartiere Reno](#)

**Bilancio sociale del Quartiere San Donato** - 2010 (PDF, 1245 kb)  
[Sito Quartiere San Donato](#)

**Bilancio sociale del Quartiere Santo Stefano** - 2010 (PDF, 1062 kb)  
[Sito Quartiere Santo Stefano](#)

**Bilancio sociale del Quartiere San Vitale** - 2010 (PDF, 1056 kb)  
[Sito Quartiere San Vitale](#)

**Bilancio sociale del Quartiere Saragozza** - 2010 (PDF, 1015 kb)

<http://www.iperbole.bologna.it/rendicontazione-sociale/sociale/quartieri.php>

Per  
quartiere/frazione

# ASSEMBLEE DI FRAZIONE

2006

per un bilancio di fine mandato

*REPORT*



**Comune di Ferrara**

**Progetto bilancio di genere**

**Secondo report di rendicontazione sulle politiche  
e le attività con impatto sul genere**

Settembre 2005

Di genere



sei in: Sito web istituzionale del Comune di Ferrara > Il Comune > Bilanci dell'Ente

## Bilanci dell'Ente

### Bilanci dell'Ente

#### » **BILANCI FINANZIARI**

- [Bilanci di previsione](#)
- [Variazioni di bilancio](#)
- [Rendiconti consuntivi e riaccertamenti dei residui](#)
- [Archivio bilanci](#)

#### » **RELAZIONI DI MANDATO DEL SINDACO**

- [Relazione di inizio mandato del Sindaco Tiziano Tagliani - anni 2014 / 2019](#)
- [Relazione di fine mandato del Sindaco Tiziano Tagliani - anni 2009 / 2013](#)

#### » **RENDICONTAZIONE SOCIALE**

### Comune di Ferrara

Tiziano Tagliani

Consiglio Comunale

GIUNTA COMUNALE

Statuto e Regolamenti del  
Comune di Ferrara

Partecipazioni

**Bilanci dell'Ente**

Albo pretorio on line

Anagrafe pubblica degli eletti  
e pubblicizzazione atti

Amministrazione Trasparente

Consiglio comunità straniere

<http://www.comune.fe.it/index.phtml?id=1498>

# Linee guida e standard: il GBS

✉ [segreteria@gruppobilanciosociale.org](mailto:segreteria@gruppobilanciosociale.org) ☎ +39 02 436950 🔍

Home Info Utili Download Contatti



NEWS ASSOCIAZIONE G.B.S ATTIVITÀ PROFILO SOCI PUBBLICAZIONI FORUM

## LA NOSTRA MISSION

Sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulle tematiche inerenti alla sua rappresentazione e diffusione.



<http://www.gruppobilanciosociale.org/>

AP

## – STANDARD G.B.S.

**G**li standard G.B.S. sono una guida operativa che contiene indicazioni utili per la redazione del bilancio sociale. Rappresentano un punto di vista neutrale, rivolto a garantire la completezza e l'attendibilità delle informazioni, nonché la trasparenza del processo seguito per raccoglierle, elaborarle e rappresentarle. Il percorso di definizione degli standard è ampio, articolato e complesso. Ha inizio in seno al gruppo di lavoro, che attraverso il confronto di differenti idee e punti di vista perviene alla stesura di documenti. Continua con l'esame da parte del Comitato Scientifico, il quale ha il potere di approvarli, non approvarli o di rinviarli per eventuali approfondimenti, integrazioni o modifiche. Una volta licenziati dal Comitato Scientifico, i documenti vengono trasmessi al Consiglio Direttivo per l'approvazione definitiva: quindi sono pubblicati. Il coinvolgimento di più organi, (gruppo di lavoro, Comitato Scientifico e Consiglio Direttivo) tende a garantire che gli standard riflettano nel modo più ampio possibile l'orientamento dell'Associazione.

### Gli Standard del G.B.S. sono

- Standard GBS 2013 - Principi di redazione del bilancio sociale
- Standard GBS 2001 - Principi di redazione del bilancio sociale
- La rendicontazione sociale nel settore pubblico






[Link](#)



## INTRODUZIONE

Il gruppo di studio . . . . .	<i>pag.</i> 5
Finalità del documento . . . . .	6

### STRUTTURA E CONTENUTI DEL BILANCIO SOCIALE PER IL SETTORE PUBBLICO

1. Premessa . . . . .	9
2. Obiettivi del bilancio sociale . . . . .	10
 3. Identità delle aziende degli istituti appartenenti al Settore Pubblico. . .	11
3.1. Lo scenario e il contesto di riferimento . . . . .	11
3.2. Il Sistema di <i>governance</i> e l'assetto organizzativo. . . . .	12
3.3. I principi e i valori di riferimento che ispirano la missione. . . . .	12
3.4. Le strategie e le politiche . . . . .	13
 4. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto . . . . .	15
4.1. Il concetto di Valore Aggiunto Pubblico . . . . .	15
4.2. Riclassificazione dei dati contabili, calcolo del Valore Aggiunto Pubblico e Aree di intervento . . . . .	16
 5. Relazione sociale. . . . .	24
5.1. Le finalità e i contenuti della Relazione sociale . . . . .	24
5.2. Le aree di intervento e gli <i>stakeholder</i> interessati. . . . .	26
5.3. Le risorse impiegate. . . . .	29
5.4. I risultati raggiunti. . . . .	30
5.5. Il giudizio degli <i>stakeholder</i> . . . . .	32
5.6. Le dichiarazioni dell'azienda e il miglioramento del bilancio so- ciale . . . . .	33



# Altri standard: il **Global Reporting Initiative**



[Resource Library](#)

[E-shop](#)

[Contact](#)

[Sitemap](#)

[MyGRI](#)

[Login](#)

Keyword(s)

[INFORMATION](#)

[STANDARDS](#)

[SERVICES](#)

[NETWORK](#)



Discover  
GRI

## FEATURED REPORTS

[See more >>](#)





SAI

SOCIAL  
ACCOUNTABILITY  
INTERNATIONAL

**SA 8000**

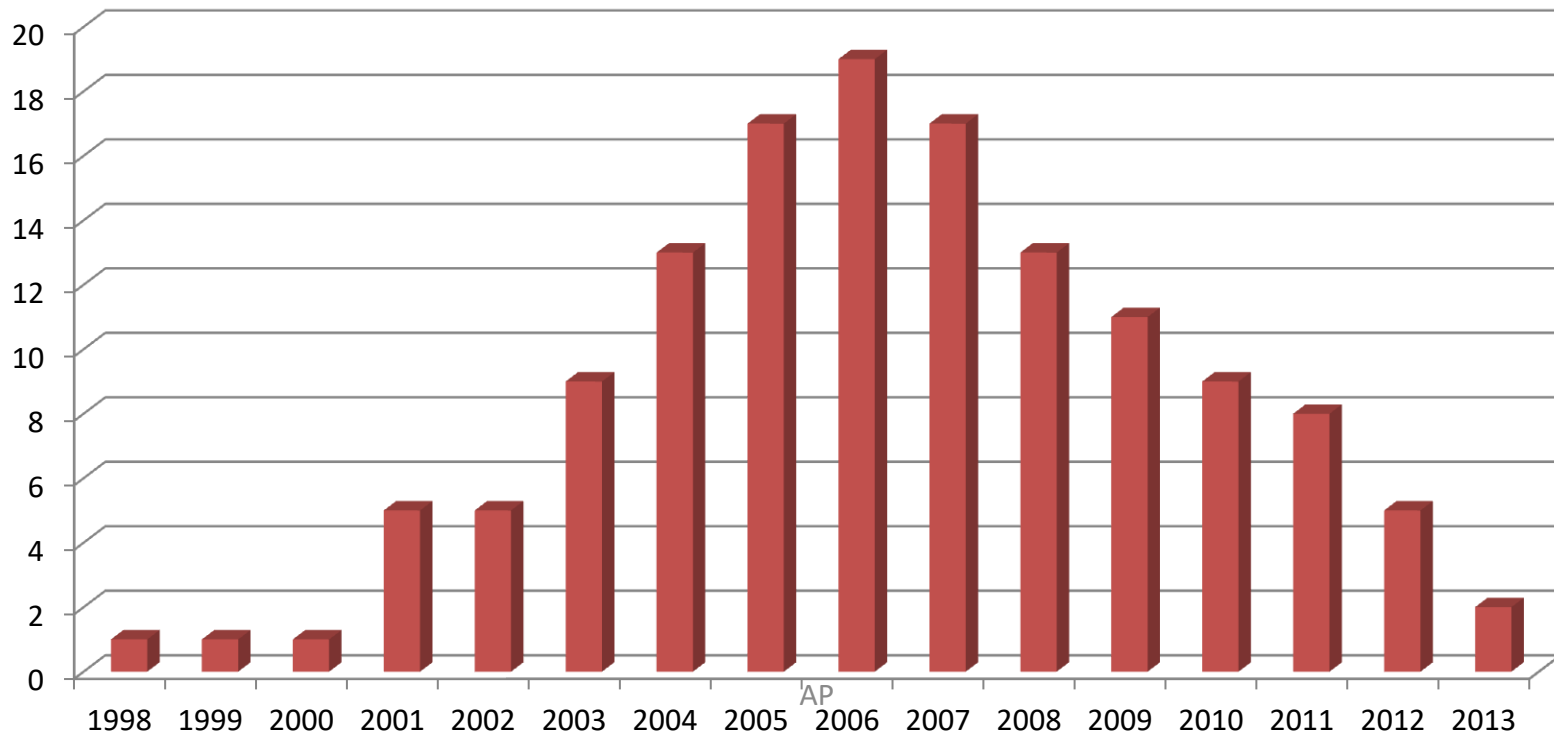


Altri standard:  
SA8000

## Quali applicazioni del Bilancio Sociale nei comuni?

Comuni italiani con popolazione superiore a 100mila, +  
comuni capoluogo di regione (51 comuni)

Frequenza di rilevazione



# Analisi dei bilanci sociali secondo lo standard GBS

Capoluogo	Presenza nota introduttiva e metodologica	Presenza esplicito Riferimento standard	Indicazione di chi ha redatto BS	Identità aziendale	Riclassificazione dati contabili e calcolo VA	Dettagli VA	Relazione sociale
Aosta	Si	No	Si	No	No	Riferimenti a dati contabili collegati alle politiche/stakeholder	Si
Torino	Si	No	No	Si	Si	-	Si
Milano	Si	No	Si	Si	No	Dati prevalentemente non economico-finanziari	Si
Trento	Si	No	Si	Si	Si	-	Si
Venezia	Si	Si	No	Si	Si	-	Si
Bologna	No	Si	Si	No	Si	-	Si
Roma	Si	No	No	No	Si	Fusione prospetti Valore Aggiunto e Relazione Sociale	Si
Campobasso	Si	No	Si	Si	Si	-	Si
Palermo	Si	No	Si	Si	Si	Fusione prospetti Valore Aggiunto e Identità Aziendale	Si
Cagliari	Si	Si	Si	Si	Si	-	Si