

Metà mandato, il check up per consolidare le scelte

di Paola Lorenzini

Il Bilancio sociale di metà mandato (2003-2005) è il risultato della prima esperienza del Comune di Brescia nell'ambito della rendicontazione sociale. L'inizio del progetto è stato affidato a una comunicazione alla giunta comunale (luglio 2004). In quella sede è stata condivisa la volontà di attivare il processo, sono state chiarite le funzioni che il comune di Brescia ha inteso concretamente assegnare al bilancio sociale, è stato definito un orizzonte temporale corrispondente alla prima metà del mandato amministrativo, sono state concordate alcune linee-guida per la redazione del documento.

Trattandosi di un processo che abbraccia trasversalmente l'ente (la componente politica e la struttura organizzativa), è stato costituito dal sindaco un gruppo di lavoro ristretto, composto dai responsabili dell'area risorse finanziarie, dell'ufficio di gabinetto e dell'unità di staff programmazione e controllo di gestione, con la supervisione del direttore generale e la partecipazione, come referente politico, dell'assessore alla programmazione e controllo di gestione.

La snellezza di tale gruppo ha consentito di svolgere con efficacia il ruolo di "regia" del processo e di raccordo con gli organi politici e con i diversi settori.

In particolare, la comunicazione e la condivisione delle scelte compiute lungo il percorso di rendicontazione sociale sono state curate sia at-

traverso colloqui tra il gruppo di lavoro i singoli assessori e i dirigenti dell'area/settore di riferimento, sia - su un piano più formale - attraverso periodiche comunicazioni alla Giunta comunale.

IL PERCORSO

La prima scelta di fondo ha riguardato la struttura del bilancio sociale. Si è ritenuto opportuno delineare, in via preliminare, una sorta di "carta d'identità" del Comune, attraverso i dati sulla dimensione, composizione e andamento della popolazione, l'illustrazione delle forme di comunicazione e partecipazione dei cittadini, la presentazione delle istituzioni, la quantificazione delle risorse disponibili.

In secondo luogo, sono state individuate 11 aree di rendicontazione sociale, sulle quali articolare l'indicazione dei programmi e l'esposizione dei risultati conseguiti nella prima metà di mandato: famiglie e minori, giovani, anziani, disabili, stranieri e nomadi, adulti in difficoltà, attività economiche, cultura, sicurezza, mobilità, territorio e ambiente.

Fonti primarie dei dati sono costituite da: le linee programmatiche di mandato, la relazione previsionale e programmatica, altri documenti di programmazione specifici di settore (per esempio: piano di zona dei servizi sociali), il Peg, la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi, il rendiconto (con particolare riferimento alla relazione accompagnatoria della giunta), il referto del controllo di gestione.

Il materiale disponibile è stato sintetizzato e riorganizzato in funzione della struttura del bilancio sociale, grazie alla collaborazione degli uffici che interagiscono nell'erogazione dei servizi ai cittadini, cercando di semplificare il linguaggio.

L'utilizzo di immagini, che si ripetono per ciascuna area di rendicontazione sociale (ossia per ogni portatore di interesse), agevola la comprensione della catena di senso anche da parte dei cittadini che hanno poca dimestichezza con il linguaggio, le logiche e i contenuti dei documenti di pianificazione, programmazione e rendicontazione del Comune.

Nelle pagine dedicate alle attività economiche sono stati inoltre riportati i risultati di un'analisi della quota di mercato delle attività economiche bresciane rispetto alla domanda, da parte del Comune, di beni, servizi e investimenti, attraverso l'illustrazione della distribuzione percentuale dei pagamenti per area di residenza o sede del fornitore.

Parallelamente alla redazione dei testi, sono state affidate a una società esterna - indipendente dal Comune - le indagini sul grado di soddisfazione degli utenti di alcuni tra i principali servizi comunali, quali asili nido, scuole dell'infanzia, strutture residenziali per anziani, parchi pubblici.



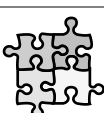

Il giudizio dei cittadini (riportato nella pagine intitolate "La voce dei cittadini"), è un ingrediente fundamenta-

Disporre del documento di sintesi sull'adeguatezza dei passi compiuti e assicurare il percorso della trasparenza: il bilancio che segna il giro di boa della legislatura consolida l'azione. Come dimostra l'esperienza di Brescia

DIALOGO



Il valore dei simboli

	per consentire ai cittadini di valutare l'adeguatezza dei risultati, si è ritenuto importante ricordare gli impegni assunti dall'amministrazione nei loro confronti. A tal fine, l'immagine degli appunti richiama la sintesi del programma di mandato del sindaco, per le parti inerenti alla singola area di rendicontazione
	l'immagine della lampadina individua le idee: gli obiettivi che traducono in termini operativi, in azioni concrete, gli impegni assunti attraverso il programma di mandato
	il simbolo del puzzle indica i risultati effettivamente conseguiti per ciascuno degli obiettivi individuati. I risultati sono espressi in forma descrittiva, attraverso indicatori quantitativi e, per alcuni servizi, anche mediante i giudizi degli utenti
	nell'ambito dei risultati, sono riportati anche i costi sostenuti per i principali servizi comunali, includendo i costi medi per utente e il costo sociale pro capite (ossia il costo sostenuto, al netto degli eventuali proventi, rapportato al numero di residenti)

le del bilancio sociale, l'elemento che lo legittima, in quanto lo sottrae al rischio di riportare il monologo di un'amministrazione che valuta se stessa.

LO SCHEMA

I risultati delle indagini non sono stati utilizzati "solo" per la formazione del bilancio sociale: sono diventati punto di partenza per un percorso di miglioramento dei servizi interessati, anche attraverso il successivo approfondimento, da parte dei servizi stessi, degli elementi che hanno registrato un minor gradimento da parte degli intervistati, con l'impegno a ripetere le indagini con periodicità costante.

Per alcuni dei servizi, le rilevazioni proseguiranno grazie all'impegno degli uffici, senza ricorrere a soggetti esterni, in virtù dell'esperienza maturata, mentre il budget di spesa disponibile sarà destinato a estendere le rilevazioni a nuovi servizi.

In sintesi, il bilancio sociale è così strutturato.

- *Sezione 1 - I cittadini, il Comune, le risorse*

Nella prima sezione sono illustrate le caratteristiche demografiche dei residenti a Brescia: dimensione della popolazione, composizione, andamento nel tempo. Sono inoltre indicati i principali strumenti di comunicazione tra cittadini e Comune, le forme di partecipazione, gli organi istituzionali.

Completa la sezione 1 il quadro delle risorse umane e finanziarie. Chiude la sezione l'indicazione delle società controllate, collegate e partecipate dal Comune.

- *Sezione 2 - Linee programmatiche e risultati di metà mandato*

La parte centrale del bilancio ricostruisce il legame programmi/obiettivi/risultati e costi sostenuti.

- *Sezione 3 - Le prospettive (2006-2008)*

Il confronto tra programma di mandato e risultati realizzati ha generato, quale naturale conseguenza, una riflessione dell'amministrazione sugli interventi da avviare o da completare rispetto alle scelte programmate. Nella terza sezione sono quindi illustrati i programmi che

l'amministrazione intende realizzare negli anni conclusivi del proprio mandato.

- *Appendice: questionario di valutazione*

Le ultime due pagine sono riservate a un questionario di valutazione del bilancio stesso, con il quale è richiesto ai cittadini di esprimere le proprie considerazioni sulla struttura del documento, sulla chiarezza e completezza dei contenuti.

LE CONDIZIONI

Per la realizzazione del progetto, il gruppo di lavoro si è avvalso dell'unità preposta al controllo di gestione, con la collaborazione dei servizi finanziari e, per la parte di progettazione grafica, del centro stampa comunale. È, questo, uno degli elementi che hanno caratterizzato il progetto: il ricorso quasi esclusivo alle professionalità interne.

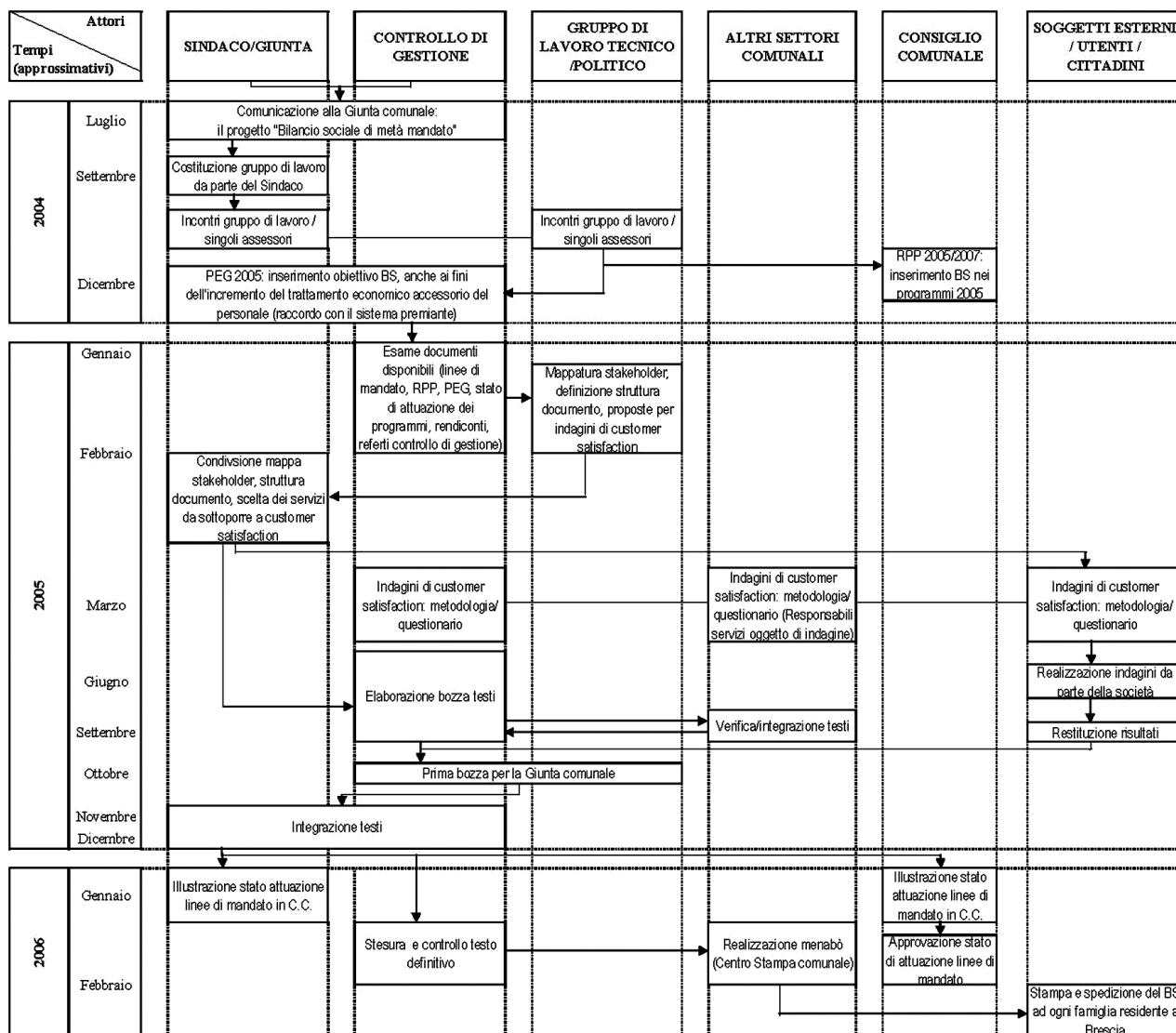
L'esperienza del bilancio sociale è stata vissuta non come un episodio isolato, bensì come un percorso fortemente integrato con gli altri processi dell'ente. A questo proposito, si possono citare due esempi, in ambiti assolutamente diversi tra loro.

Il primo - a livello gestionale - attiene al collegamento tra realizzazione del bilancio sociale e sistema premiante del personale: una parte del compenso incentivante destinato ai dipendenti non dirigenti e una parte della retribuzione di risultato dei dipendenti con qualifica dirigenziale sono state subordinate alla realizzazione del bilancio sociale.

Un secondo esempio - che si colloca nella dimensione politico-istituzionale - attiene alla scelta di ancorare la verifica consiliare dell'attuazione delle linee programmatiche alla



Il processo di metà mandato del Comune di Brescia



rendicontazione sociale. La Giunta ha ritenuto opportuno sottoporre al Consiglio, quale documento a supporto di tale verifica, la sezione 2 del bilancio sociale «Le linee programmatiche e i risultati di metà mandato». In tal modo, l'organo di indirizzo e controllo politico-amministrativo ha avuto la possibilità di confrontarsi e discutere sul "cuore" del bilancio sociale che, tuttavia,

ha mantenuto una propria identità, distinta dai provvedimenti di competenza consiliare.

Nel corso del processo di formazione del bilancio sociale, nel 2005 sono state organizzate conferenze stampa per illustrare i risultati delle indagini sulla soddisfazione degli utenti e, a fine anno, per presentarle alla città i risultati della verifica sullo stato di attuazione

delle linee di mandato. Per assicurare la più ampia diffusione tra i cittadini si è scelto di spedirne una copia a ogni famiglia residente a Brescia. Il bilancio sociale è stato quindi integralmente pubblicato sul sito del Comune (www.comune.brescia.it), mentre una scheda riassuntiva del progetto è disponibile su www.buoniesempi.it, portale del dipartimento della Funzione pubblica.

