

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTÀ DI LETTERE E FILOSOFIA

Corso di Laurea Specialistica in Scienze della Comunicazione Pubblica Sociale e Politica

---

**IL BILANCIO DI MISSIONE:  
UNO STRUMENTO NUOVO, PER QUALI ESIGENZE?  
IL CASO DEL POLICLINICO S. ORSOLA – MALPIGHI DI BOLOGNA**

Tesi di laurea in

Comunicazione e Informazione Sociale

Relatore

**Prof.ssa Pina LALLI**

Correlatori

**Dott.ssa Cinzia CASTELLUCCI**

**Dott.ssa Chiara MAZZOTTI**

Presentata da

**Elisa CELSAN**

Sessione II

Anno accademico 2007-2008

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>VII</b>
<b>CAPITOLO I. Il bilancio di missione per il governo della sanità nella Regione Emilia–Romagna</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Il Servizio Sanitario Regionale dell’Emilia-Romagna</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Struttura e numeri .....	5
1.1.2 Organizzazione e governo.....	7
<b>1.2 Il bilancio di missione per il governo della sanità in Regione</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 Caratteristiche e funzioni principali.....	12
1.2.2 Struttura e contenuti del documento.....	14
<b>CAPITOLO II. Il bilancio di missione del Policlinico S. Orsola – Malpighi</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 Policlinico S. Orsola - Malpighi: una storia di eccellenza ospedaliera</b> .....	<b>21</b>
2.1.1 Assetto organizzativo.....	24
<b>2.2 Perché rendicontare socialmente? L’esperienza del bilancio sociale</b> .....	<b>27</b>
2.2.1 Rendicontazione sociale e responsabilità.....	30
2.2.2 Il bilancio sociale del Policlinico S. Orsola – Malpighi.....	32
<b>2.3 Il Bilancio di missione: le prime due edizioni</b> .....	<b>34</b>
2.3.1 Il contributo del “laboratorio Bilancio di missione”.....	38
2.3.2 Prima e seconda edizione: un confronto.....	41

## **CAPITOLO III. Uno strumento nuovo, per quali esigenze?.....49**

<b>3.1 Bilancio di missione: punti di vista a confronto... ..</b>	<b>49</b>
3.1.1 Rapporto tra bilancio di missione e marketing sociale.....	52
<b>3.2 Il bilancio di missione tra comunicazione e organizzazione: dilemma od opportunità?.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Il bilancio di missione nel sistema informativo aziendale: raccordo con i processi e gli strumenti gestionali.....</b>	<b>57</b>
3.3.1 Una regia unitaria per gli strumenti di rendicontazione.....	61

## **CAPITOLO IV. Quale bilancio, sociale o di missione?**

### **Come cambia la rendicontazione sociale tra settore privato e pubblico.....65**

<b>4.1 Cenni di rendicontazione sociale nel settore privato.....</b>	<b>65</b>
4.1.1 L'evoluzione del ruolo delle imprese nella società: una premessa necessaria.....	65
4.1.2 La rendicontazione sociale: perché, a chi e come rendicontare.....	68
4.1.3 Il bilancio sociale: lo strumento di rendicontazione sociale per eccellenza.....	71
4.1.4 Il bilancio sociale delle imprese italiane.....	74
<b>4.2 Cenni di rendicontazione sociale nel settore pubblico.....</b>	<b>76</b>
4.2.1 Principali differenze tra settore pubblico e privato .....	79
4.2.2 Caratteristiche del bilancio sociale in ambito pubblico.....	81
4.2.3 La scoperta della rendicontazione sociale da parte delle aziende sanitarie.....	84
<b>4.3 Il bilancio sociale: nuova moda o sentita esigenza?.....</b>	<b>88</b>

## **CAPITOLO V. Il Policlinico S. Orsola – Malpighi e il bilancio di missione: scenari ipotizzabili.....93**

<b>5.1 Il Bilancio di missione 2007: un prodotto migliorabile.....</b>	<b>93</b>
<b>5.2 Alcune ipotesi di miglioramento.....</b>	<b>95</b>
<b>5.3 Oltre gli obblighi di legge: quale futuro per il bilancio di missione?.....</b>	<b>101</b>

<b>5.3.1 Perché scegliere il personale dipendente come destinatario del bilancio di missione?</b> .....	106
<b>Conclusioni</b> .....	113
<b>Appendice A</b> .....	117
<b>Appendice B</b> .....	119
<b>Bibliografia</b> .....	151

## Abstract

La presente ricerca si pone come ideale prosecuzione del lavoro svolto dal Laboratorio di Comunicazione e Marketing, attivato dal Corso di Laurea Specialistica in Scienze della Comunicazione Pubblica Sociale e Politica allo scopo di fornire un contributo di dialogo e di confronto all'Azienda Ospedaliero – Universitaria di Bologna, Policlinico S. Orsola – Malpighi, nella stesura della seconda edizione del bilancio di missione.

Attingendo a diversi bagagli concettuali e metodologici, si è scelto di analizzare questo strumento in relazione a:

- l'evoluzione normativa del Servizio Sanitario Regionale di cui esso è frutto;
- l'articolato processo di costruzione della sua seconda edizione;
- il confronto con l'edizione sperimentale dal punto di vista dell'impatto organizzativo e dell'efficacia comunicativa;
- le valenze ad esso attribuite;
- il tema più ampio della rendicontazione sociale.

Nello specifico, chi scrive ha scelto di dedicare al tema della rendicontazione sociale un apposito capitolo per analizzarne le origini in ambito privato, all'interno di una cultura e di un sistema di valori chiamato Responsabilità Sociale d'Impresa. Questo tema inoltre rappresenta il filo conduttore del presente lavoro, alla luce del quale si è voluto analizzare il bilancio di missione realizzato dal Policlinico S. Orsola - Malpighi. Si cerca così di superare l'errata convinzione secondo la quale la rendicontazione sociale è prerogativa esclusiva delle aziende private: anche quelle pubbliche sentono l'esigenza di rendere conto in modo chiaro e misurabile il valore creato in termini economici, sociali e ambientali. Per una struttura complessa come il Policlinico S. Orsola - Malpighi rendicontare la propria dimensione sociale rientra nell'ambito della tutela del diritto alla salute e del dovere di trasparenza: ciò significa raggiungere gli obiettivi di salute, creare valore economico e sociale, darne conto alla società in modo esaustivo fornendo garanzie di qualità del proprio agire ai cittadini, al mercato e al sistema pubblico. La rendicontazione sociale quindi non cerca di rimediare ad un eventuale disservizio o di "celebrare" i risultati positivi raggiunti: si tratta piuttosto di una modalità

relazionale, che apre l’Azienda Ospedaliero – Universitaria al dialogo sistematico con i propri *stakeholder*.

Nel Policlinico S. Orsola – Malpighi la rendicontazione sociale secondo la logica del bilancio di missione non corrisponde a una prassi avviata spontaneamente, ma si inserisce nel quadro più ampio di una politica pubblica predisposta dalla Regione Emilia-Romagna per tutte le Aziende sanitarie del territorio. Nella legge di riforma dell’organizzazione del Servizio Sanitario Regionale, Legge Regionale 23 dicembre 2004, n. 29, è stato infatti predisposto l’obbligo di affiancare al bilancio di esercizio delle Aziende sanitarie un bilancio di missione che ne illustri l’azione istituzionale. Precisamente, il bilancio di missione è lo strumento con cui le Aziende sanitarie:

- rendono conto dei risultati raggiunti, in rapporto agli obiettivi assegnati dalla Regione e dalla Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria;
- supportano in modo attivo e dinamico il sistema delle relazioni con i loro principali interlocutori istituzionali.

Nella particolare prospettiva da cui la Regione guarda al bilancio di missione, esso si qualifica non solo come strumento di rendicontazione ma anche, e forse soprattutto, come strumento di controllo direzionale e di gestione nel nome della trasparenza e del governo partecipato. Per tali ragioni, il termine “bilancio di missione” non è semplicemente sinonimo di “bilancio sociale”: il documento progettato dalla Regione Emilia-Romagna è modellato sulle peculiarità istituzionali dell’Azienda sanitaria. All’interno di un quadro estremamente variegato qual è quello della rendicontazione sociale in ambito sanitario pubblico, spicca il carattere innovativo del documento predisposto dalla Regione in quanto:

- è un documento annuale obbligatorio, non predisposto dalle singole aziende su base volontaria;
- si basa su uno specifico modello regionale;
- è complementare al bilancio di esercizio;
- è contraddistinto da un’elevata valenza tecnica più che divulgativa;
- persegue sia obiettivi di *accountability* che di *governance*;
- si raccorda con gli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo.

Poste queste premesse, la tesi affronta nello specifico il ruolo del bilancio di missione all'interno del Policlinico S. Orsola – Malpighi: la seconda edizione, su cui si concentra l'analisi, nasce dalla consapevolezza acquisita dai professionisti circa gli aspetti problematici dell'edizione sperimentale. Nel percorso intrapreso a partire dal mese di gennaio 2008 si sono volute superare tali criticità anche con il contributo che il Laboratorio ha fornito su due fronti:

- considerazione delle valenze divulgative e relazionali del bilancio di missione, partendo dal presupposto che “rendicontare non significa solo comunicare”;
- miglioramento della conduzione complessiva del processo di costruzione del bilancio, al fine di renderlo più partecipato internamente.

In un'ottica di pluriennale miglioramento, la seconda edizione rappresenta il punto di partenza per rendere il bilancio di missione uno strumento utile per rendicontare, programmare, capire, condividere e comunicare. Per questo motivo il presente lavoro di tesi ha preso in considerazione il modo in cui, all'interno del “tracciato” stabilito dalla Regione, il Policlinico ha cercato di non isolare questo documento per via del suo aspetto tecnico, rendendolo piuttosto un'occasione di riflessione interna e uno strumento di relazione. In questa seconda edizione infatti il Policlinico ha inteso soddisfare in primo luogo le esigenze conoscitive di Regione e Conferenza e rendere più flessibile questo strumento, in modo da poter essere fruito da altri *stakeholder* o essere usato per soddisfare altre esigenze. Nello specifico inoltre, è stata considerata la collocazione del bilancio di missione nell'ambito del programma di marketing sociale dell'Ospedale con l'obiettivo di migliorarne l'immagine, creare coesione tra i vari *stakeholder*, garantire una verifica dell'operato.

Il percorso di miglioramento del Bilancio di missione 2007, ipotizzato nel presente lavoro di tesi, intende quindi sfruttare appieno e arricchire le valenze innovative del documento predisposto dalla Regione Emilia – Romagna, facendo attenzione ai rischi di una pratica seguita per moda o banalizzata in una pura formalità. La meta di questo percorso consiste nell'integrare progressivamente il bilancio con i processi decisionali, gestionali e di comunicazione dell'Azienda Ospedaliero - Universitaria.

## Bibliografia

BARRAUD DE LAUGERIE P. (2006), *The market-based justification of CSR : A double-edged activist tool*, in [<http://www.ciber.gatech.edu>]

BERTOCCHI M., BISIO L. (2005), *Bilancio sociale. La casa di vetro per il governo locale*, in “Città e Territorio”, n. 4, aprile, pp. 12 - 13

DI FILIPPO E., TANESE A. (2006), *Il modello per superare il deficit di partecipazione*, in “Guida agli Enti locali. Il Sole 24 Ore”, n. 33, 26 agosto, pp. 103 - 106

Dipartimento della Funzione Pubblica (a cura di) (2004), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli

FELICI G. (2003), *Responsabilità sociale d'impresa e bilancio sociale*, in “Regioni e comunità locali: rivista bimestrale di legislazione, giurisprudenza, amministrazione, finanza e credito, ambiente”, XXVIII, 1-2

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (a cura di) (2006), *Linee guida per il reporting di sostenibilità*, in [<http://www.globalreporting.org>]

HINNA L. (a cura di) (2002), *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano

LALLI P. (2001), *Le arene comunicative del senso comune, ovvero “il cittadino meta – informato”*, in “QuotidianaMente. Studi sull'intorno teorico di Alfred Schütz”, edizioni Pensa Multimedia, Lecce, pp. 167 - 200

LEPORE G., D'ALELIO M. V. (2004), *La certificazione etica d'impresa, la norma SA8000 ed il quadro legislativo*, Franco Angeli, Milano

LIGTERINGEN E., ZADEK S. (2005), *The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks*, in [<http://www.globalreporting.org>]

MARGOLIS D.J, ELFENBEIN H.A., WALSH J.P. (2007), *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*, in “Academy of Management Journal”, in [<http://www.unglobalcompact.org>]

MESINI D.(2005), *Il bilancio Sociale: strumento di valutazione o di semplice accountability?*, in “Prospettive Sociali e Sanitarie”, n. 10-11

PALETTA A., TIEGHI M. (a cura di) (2007), *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla Public Governance*, Isedi editore, Torino

PEZZANI F. (a cura di) (2003), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano

REINHARDT F.L., STAVINS R.N., VIETOR R.H.K. (2008), *Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens*, in [[http:// www.rrf.org](http://www.rrf.org)]

ROGATE C. (2002), *Esperienze e riflessioni critiche sul bilancio sociale nel settore pubblico*, in “Azienda pubblica : teoria e problemi di management”, XV, 6

ROGATE C., TARQUINI T. (2008), *Fiducia e responsabilità nel governo dell'ente pubblico. Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni territoriali*, Maggioli Editori, Santarcangelo di Romagna

STECCOLINI I. (2004), *Accountability e sistemi informativi negli Enti Locali: dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli Editore, Torino

STIZ G., MESINI D. (2005), *Il bilancio sociale tra accountability, marketing e valutazione*, in RIV, Franco Angeli Editore

VIVIANI M. (1999), *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna

## **Documenti Regione Emilia-Romagna e Policlinico S. Orsola - Malpighi**

Agenzia Sanitaria Regionale (a cura di), *Il bilancio di missione per il governo della sanità dell'Emilia-Romagna*, in “L'informazione in pillole”, maggio 2004, n. 7 [http://www.regione.emilia-romagna.it/agenziasan]

Agenzia Sanitaria Regionale (a cura di), *Il bilancio di missione per il governo della sanità dell'Emilia-Romagna*, in “Dossier”, 25 luglio 2005, n. 107 [http://www.regione.emilia-romagna.it/agenziasan/colldoss/index.htm]

Regione Emilia-Romagna, Assessorato politiche per la salute (a cura di) (settembre 2007), *Il Sistema sanitario regionale dell'Emilia-Romagna. Le strutture, i programmi, i modelli organizzativi e i dati di attività al 31.12.2006*

Regione Emilia-Romagna, Assessorato politiche per la salute, *Piano sociale e sanitario 2008-2010*, Bollettino Ufficiale 3 giugno 2008, n. 92

Agenzia Sanitaria e Sociale regionale (a cura di), *Le aziende Usl dell'Emilia-Romagna. Una lettura di sintesi dei Bilanci di missione 2005-2006*, in “Dossier”, 2008, n. 163 [http://asr.regione.emilia-romagna.it/wcm/asr/collana\_dossier/doss163.htm]

Policlinico S. Orsola - Malpighi, *Carta dei Servizi*

Policlinico S. Orsola - Malpighi, *Linee guida per la pianificazione strategica di mandato 2005-2010*

Policlinico S. Orsola - Malpighi, *Bilancio di missione duemilasei*

Policlinico S. Orsola - Malpighi, *Bilancio di missione duemilasette*

Policlinico S. Orsola - Malpighi, Ufficio di Staff Comunicazione e Informazione, Marketing e Qualità, *Il programma di marketing del Policlinico*, aprile 2008

## **Leggi e Normative richiamate**

Legge 23 dicembre 1978, n. 833, “Istituzione del servizio sanitario nazionale” - Gazzetta Ufficiale 28 dicembre 1978, n. 360

Legge Regionale 12 ottobre 1998, n. 34, “Norme in materia di autorizzazione e accreditamento delle strutture sanitarie pubbliche e private in attuazione del D.P.R. 14 gennaio 1997, nonché di funzionamento di strutture pubbliche e private che svolgono attività socio-sanitarie e socio-assistenziale”

Decreto Legislativo 19 giugno 1999, n. 229, “Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419” - Gazzetta Ufficiale 16 luglio 1999, n. 165

Legge 7 Giugno 2000, n. 150, “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”

Legge Regionale 12 marzo 2003, n. 2, “Norme per la promozione della cittadinanza sociale e per la realizzazione del sistema integrato di interventi e di servizi sociali”

Legge Regionale 23 dicembre 2004, n. 29, “Norme generali sul funzionamento del Servizio Sanitario Regionale” – Bollettino Ufficiale 28 dicembre 2004, n. 178

Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche, 17 febbraio 2006, pubblicata in Gazzetta Ufficiale 16 marzo 2006, n. 63

(allegato: FORMEZ - “Bilancio sociale. Linee guida per le amministrazioni pubbliche”)

Delibera di Giunta Regionale 14 febbraio 2005, n. 213 ”Introduzione del bilancio di missione nel Servizio Sanitario Regionale”

Delibera di Giunta Regionale Emilia-Romagna 30 gennaio 2006, n. 86, “Direttiva alle Aziende sanitarie per l'adozione dell'atto aziendale”

Delibera di Giunta Regionale Emilia-Romagna 20 dicembre 2007, n. 2011, "Direttiva alle Aziende sanitarie per l'adozione dell'atto aziendale: indirizzi per l'organizzazione dei Dipartimenti di cure primarie, di salute mentale e dipendenze patologiche, di sanità pubblica"

Delibera di Giunta Regionale 28 aprile 2008, n. 606, "Bilancio di missione di cui alla D.G.R. n. 213/2005. Approvazione dello schema tipo per le Aziende ospedaliere, ospedaliero - universitarie e IRCCS"

## **Sitografia**

Ultima consultazione: settembre 2008

[www.saluter.it](http://www.saluter.it) (il Portale del Servizio Sanitario Regionale)  
[www.regione.emilia-romagna.it](http://www.regione.emilia-romagna.it)  
[www.aosp.bo.it](http://www.aosp.bo.it) (Azienda Ospedaliero – Universitaria di Bologna)  
[www.ausl.bo.it](http://www.ausl.bo.it) (Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna)  
[www.ausl.mo.it](http://www.ausl.mo.it) (Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena)  
[www.ao.pr.it](http://www.ao.pr.it) (Azienda Ospedaliero – Universitaria di Parma)  
[www.policlinico.mo.it](http://www.policlinico.mo.it) (Azienda Ospedaliero – Universitaria di Modena)  
[www.ospfe.it](http://www.ospfe.it) (Azienda Ospedaliero – Universitaria di Ferrara)  
[www.ausl.pr.it](http://www.ausl.pr.it) (Azienda Unità Sanitaria Locale di Parma)  
[www.ministerosalute.it](http://www.ministerosalute.it)  
[www.sanita.regione.umbria.it](http://www.sanita.regione.umbria.it)  
[www.progetto-sole.it](http://www.progetto-sole.it) (La rete dei medici dell'Emilia-Romagna)  
[www.hsgerardo.org](http://www.hsgerardo.org) (Ospedale San Gerardo di Monza)  
[www.ospedalesantacorona.it](http://www.ospedalesantacorona.it) (Ospedale Santa Corona, Pietra Ligure)  
[www.sanita.padova.it](http://www.sanita.padova.it)  
[www.asf.toscana.it](http://www.asf.toscana.it) (Azienda Sanitaria Firenze)  
[www.asl12.piemonte.it](http://www.asl12.piemonte.it) (il Portale della Asl di Biella)  
[www.gruppobilanciosociale.org](http://www.gruppobilanciosociale.org)  
[www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.formez.it](http://www.formez.it)

[www.fromonline.org](http://www.fromonline.org) (Osservatorio di comunicazione ambientale e sociale)

[www.marketingsociale.net](http://www.marketingsociale.net)

[www.governance.formez.it](http://www.governance.formez.it)

[www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)

[www.pubblicamente.it](http://www.pubblicamente.it)

[www.compubblica.it](http://www.compubblica.it)