

PREMESSA *Le ragioni che hanno indotto la Fondazione ad adottare il Bilancio Sociale*

La Fondazione Stella Maris opera da decenni nel delicato e difficile settore dei disturbi neurologici e psichiatrici dell'infanzia e dell'adolescenza, di natura genetica o conseguenti a eventi traumatici.

Costituitasi come Fondazione nel 1970 ed acquisito, sin dal 1973, lo status di Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico, la Fondazione sviluppa, in stretta collaborazione con l'Università di Pisa e con l'Azienda Ospedaliero Universitaria di Pisa, sia attività diagnostiche terapeutiche e riabilitative proprie di una struttura di assistenza, sia attività di ricerca e formazione proprie di una istituzione scientifica, coerentemente con le funzioni che la normativa vigente attribuisce agli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico.

Il decreto legislativo 16 ottobre 2003, n. 288, che definisce il quadro normativo all'interno del quale devono operare gli Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, afferma infatti che essi sono *enti a rilevanza nazionale dotati di autonomia e personalità giuridica che, secondo standard di eccellenza, perseguono finalità di ricerca, nel campo biomedico e in quello dell'organizzazione e gestione dei servizi sanitari, unitamente a prestazioni di ricovero e cura di alta specialità.*

In applicazione del decreto citato, il riconoscimento dello status di Istituto di ricovero e cura a carattere scientifico presuppone il possesso di una serie di requisiti che attestino la possibilità di garantire livelli di eccellenza, sia nella ricerca che nell'assistenza.

Per il raggiungimento di quei livelli di eccellenza la Fondazione ha posto un impegno costante di aggiornamento delle conoscenze, delle competenze tecniche, delle tecnologie, dei comportamenti organizzativi, in sostanza del proprio modo di essere e di operare, divenendo così in questi anni un Centro di riferimento a livello regionale e, per certe forme morbose, a livello nazionale.

Questo risultato è frutto di un lavoro costante, tenace, spesso non facile, anche per la complessità oggettiva delle problematiche clinico assistenziali che costituiscono area di intervento dell'istituzione, lavoro che è stato svolto quotidianamente nel riserbo discreto di un impegno severo, che trova le sue motivazioni nei valori da cui la Fondazione trae le proprie origini.

La discrezione ed il riserbo con cui quell'impegno è stato assolto ha fatto sì che ad esso, e soprattutto ai risultati raggiunti, non sia stata data la visibilità che essi meritano, e che è fondamentale per dar forza al rapporto fiduciario che lega la Fondazione ai suoi diretti interlocutori.

Quanti si sono rivolti alla Fondazione Stella Maris hanno consolidato una fiducia basata sulla propria personale esperienza, ed hanno spontaneamente espresso, anche attraverso le risposte ai questionari che la Fondazione utilizza quale strumento corrente di monitoraggio del giudizio che gli utenti danno dei servizi ricevuti, la propria valutazione dei livelli di eccellenza cui la Fondazione è arrivata, dell'abnegazione con cui i professionisti e gli operatori tutti si prodigano per dare risposta ai problemi di cui sono portatori.

E attraverso la loro testimonianza l'immagine dell'Istituto si è diffusa a livello regionale e nazionale. Questo non appare peraltro sufficiente ad allineare ciò che la Fondazione oggi è con la percezione che si ha delle potenzialità che in essa si sono sviluppate e che la mettono in grado di affrontare condizioni patologiche molto difficili ai massimi livelli di efficacia che le conoscenze e le tecnologie disponibili consentono.

Per questo si è progressivamente affermata all'interno della Fondazione la determinazione di avviare iniziative per gettare un ponte verso i diversi interlocutori, per consentire ad essi non solo di conoscere le attività che la Fondazione svolge, le risorse di cui dispone ed il ruolo che essa



PREMESSA *Le ragioni che hanno indotto la Fondazione ad adottare il Bilancio Sociale*

esprime nel contesto del servizio sanitario regionale e nazionale, ma anche di contribuire con le proprie valutazioni e le proprie proposte, a consolidare e sviluppare ulteriormente i livelli di eccellenza ai quali la Fondazione opera.

L'esigenza di aprire un dialogo con i propri interlocutori trova efficace risposta in un innovativo strumento di rendicontazione che, nato nelle imprese, da qualche anno si va progressivamente diffondendo nelle organizzazioni non profit, nelle amministrazioni pubbliche e nelle aziende sanitarie: il bilancio sociale.



San Miniato - la Cattedrale e il palazzo vescovile

L'idea del bilancio sociale nasce storicamente come risposta al bisogno che le aziende orientate al profitto hanno sempre più nitidamente avvertito di dar conto non solo dei risultati conseguiti in termini economico finanziari (esigenza che trova la sua prima e fondamentale risposta nel bilancio di esercizio, che deve essere redatto secondo principi contabili internazionalmente riconosciuti, e reso pubblico a garanzia degli interlocutori esterni) ma anche delle modalità di operare nel rispetto dei canoni etici che ne devono permeare l'azione.

Il primo bilancio sociale di cui si ha storicamente conoscenza è quello pubblicato in Germania dalla AEG nel 1939. Da allora gli studi teorici e le esperienze pratiche in tema di rendicontazione sociale sono stati fecondi di risultati di grande rilievo, ed hanno portato ad una progressiva formalizzazione di linee guida, di approcci che hanno di volta in volta privilegiato specifici orientamenti e potenzialità della rendicontazione sociale, nelle sue diverse possibili declinazioni (bilancio sociale, bilancio di missione, bilancio di mandato, bilancio ambientale, bilancio di genere).

In Italia, dopo le sue prime applicazioni nelle imprese private, il bilancio sociale ha avuto dagli anni 90 ad oggi una diffusione crescente nelle organizzazioni non profit e nelle amministrazioni pubbliche. Nel settore sanitario il bilancio sociale ha la sua prima applicazione nel 2002 nell'Azienda sanitaria locale di Biella, seguita negli anni successivi da una serie sempre più ampia di esperienze.

Al momento una sola Regione, la Regione Emilia Romagna, ha reso la rendicontazione sociale, nella declinazione di bilancio di missione, obbligatoria per tutte le aziende del sistema sanitario regionale, secondo linee guida che ne definiscono in modo molto articolato struttura e contenuti, sì da rendere possibili analisi e confronti intra regionali.

Molteplici sono le linee guida che sono state messe a punto per la redazione del bilancio sociale, a livello nazionale ed internazionale, nelle quali vengono di volta in volta sottolineati significati e valenze diversi che il bilancio sociale ha, e che sono riconducibili a tre dimensioni fondamentali:

la dimensione comunicativa, che trova nel bilancio sociale un efficace strumento di promozione dell'immagine dell'istituzione che lo adotta;

la dimensione gestionale, che trova nel bilancio sociale uno strumento di programmazione di obiettivi, coerenti con la missione, i valori e la strategia aziendale, e di verifica dei risultati conseguiti;

la dimensione relazionale, nella misura in cui il bilancio sociale sia utilizzato come concreta opportunità di coinvolgimento degli interlocutori ai quali si rivolge nella valutazione dei risultati conseguiti e nella scelta degli obiettivi da conseguire per un miglioramento costante delle performance aziendali.

PREMESSA *Le ragioni che hanno indotto la Fondazione ad adottare il Bilancio Sociale*

La letteratura oggi disponibile in materia di rendicontazione sociale è vastissima, così come ormai numerosissimi sono i bilanci sociali, di missione, di mandato, pubblicati e consultabili.

L'oggettiva difficoltà di orientarsi in questo ambito, considerata anche l'eterogeneità degli approcci proposti sia in termini di linee guida, sia in termini di concrete esperienze applicative, ha indotto a ritenere opportuno avvalersi di competenze specifiche che potessero guidare la Fondazione all'implementazione di questo strumento utilizzandone appieno le molteplici potenzialità. Per questo motivo la Fondazione ha deciso di chiedere il supporto dell'Istituto Health Management di Firenze, nella persona del responsabile scientifico dell'istituto stesso, esperto di programmazione ed organizzazione dei servizi sanitari impegnato da decenni nell'ambito della progettazione ed implementazione di sistemi di pianificazione, programmazione e rendicontazione delle aziende sanitarie.

D'intesa con la direzione generale è stato messo a punto dall'Istituto Health Management un progetto di implementazione del bilancio sociale che è stato approvato dalla Regione Toscana in quanto ritenuto coerente con gli obiettivi della programmazione sanitaria regionale.

Il progetto ha assunto a proprio fondamento indicazioni che emergono dalle linee guida più autorevoli e dalle esperienze applicative più avanzate.

In primo luogo l'opportunità che i contenuti ed il processo di rendicontazione fossero definiti all'interno della Fondazione, con un coinvolgimento ed una partecipazione attiva di coloro che rivestono all'interno della stessa ruoli chiave per le funzioni e le responsabilità ad essi attribuite.

In secondo luogo la determinazione di evitare di ridurre la redazione del bilancio sociale ad un'esperienza estemporanea che non avesse continuità nel tempo.

Se è vero infatti che l'implementazione del bilancio sociale comporta un impegno oggettivamente rilevante, è altresì vero che sterile, se non controproducente, sarebbe impegnare una organizzazione alla redazione del suo primo bilancio sociale senza assicurare a questo strumento prospettive certe di continuità.

In terzo luogo l'opportunità di evitare che il bilancio sociale sia ridotto a mero strumento di comunicazione, ma sia integrato nel processo di pianificazione, programmazione e controllo, assumendo in tale processo un preciso e specifico ruolo.

Queste sono le scelte strategiche che nell'implementazione del bilancio sociale la Fondazione ha fatto proprie, nella consapevolezza che *"adottare un bilancio sociale non è un'operazione che, una volta decisa, si attiva in automatico, ma presuppone l'esistenza (o lo sviluppo, laddove fossero assenti), di esplicite condizioni organizzative e gestionali, senza le quali la bella immagine dello specchio magico proposta da Viviani come metafora finalizzata a sintetizzare il significato e l'utilità del bilancio sociale rischia più di esprimere ambizioni retoriche che non dare luogo ad effetti concreti sul piano dell'azione e della performance organizzativa."* (Luca Fazzi, *Il bilancio sociale nelle organizzazioni non profit*).

Giuliano Maffei

Presidente della Fondazione Stella Maris



San Miniato - il seminario vescovile, sede legale della Fondazione Stella Maris