



## Costruire relazioni

Una comunicazione efficace e moderna.  
Sollecitare la partecipazione, dare voce alle istanze dei cittadini.  
Rendere comprensibili le scelte in un rapporto basato su trasparenza, fiducia, ascolto, responsabilità.

*Vicenza,  
Piazza  
dei Signori  
Basilica  
Palladiana*



## 4 La relazione con gli interlocutori sociali

La nostra visione	82
Gli <i>stakeholder</i> della Regione del Veneto	83
La relazione con gli interlocutori sociali: il percorso compiuto e le attività future	84
Le politiche di comunicazione per i diversi <i>stakeholder</i> : strumenti e azioni	86
Le relazioni: “cuore pulsante” della strategia di comunicazione	87

*Verona*

## 4 La relazione con gli interlocutori sociali

### LA NOSTRA VISIONE

La nozione di “soggetti interessati”, ovvero pubblici portatori di interesse rappresenta uno dei concetti fondamentali nel processo di rendicontazione sociale. Nel nostro documento al termine di *stakeholder* riconosciuto all’unanimità, utilizzato a livello internazionale e divenuto di uso comune, si è preferito l’utilizzo di definizioni come “interlocutori sociali”, “destinatari ultimi dei finanziamenti regionali”, “attori intermedi della sussidiarietà”, “beneficiari finali”.

Questo, proprio per evidenziare la molteplice articolazione del rapporto della Regione con i cittadini e con gli altri portatori di interesse e per rendere conto della differenziazione dell’intervento e delle diverse fasi del trasferimento delle risorse prima che il beneficio reale per il cittadino diventi concreto. Questa scelta tenta, infatti, di chiarire maggiormente l’articolazione della filiera finanziaria e della filiera dei benefici e di descriverle con trasparenza, come si è visto nei capitoli precedenti; ma, oltre al percorso compiuto dalle risorse, si rende indispensabile una riflessione sul rapporto della Regione con i beneficiari finali della sua azione, gli interlocutori sociali in senso allargato. È evidente, infatti, come per le Pubbliche Amministrazioni gli *stakeholder* siano tutti i soggetti che costituiscono la comunità di riferimento; il concetto di responsabilità sociale per l’ente pubblico implica dunque la soddisfazione delle aspettative e degli interessi economici e non economici dei soggetti della collettività che, a loro volta, maturano diritti di conoscenza e di verifica sulle scelte effettuate e sui processi decisionali attuati per raggiungerle. Ogni organizzazione, e ancor più una Pubblica Amministrazione, è un sistema che se da un lato produce conseguenze sui diversi attori, dall’altro interloquisce con loro in funzione del raggiungimento dei propri obiettivi. Ma, mentre nelle imprese la simmetria tra organizzazione e pubblici di riferimento costituisce una scelta strategica per ottenere un migliore risultato, nella Pubblica Amministrazione tale simmetria nella comunicazione dovrebbe rappresentare il modello ideale – o quanto meno perseguito – delle relazioni istituzionali.

“...la missione e la ragion d’essere delle istituzioni è infatti rappresentata dal governo della comunità su mandato della comunità stessa...” (T. Muzi Falconi)

Ogni pubblico, ovvero ogni gruppo di portatori di interesse, ha diritto ad essere ascoltato e ad interagire con l’istituzione Regione prima che questa definisca i suoi obiettivi, sia che si tratti di pubblici favorevoli, o potenzialmente favorevoli, sia che si tratti di pubblici contrari o potenzialmente tali.

L’interazione deve avvenire in tutte le fasi del processo decisionale per consentire ai portatori di interesse sia di conoscere tutti i contenuti (rapporto simmetrico), sia di avere voce in ognuno di questi (rapporto biunivoco).

Così, come nel caso delle imprese – dove nelle teorie più avanzate sono gli *stakeholder* che decidono di porsi come interlocutori delle imprese – anche nel caso della Pubblica Amministrazione i cittadini, destinatari finali dell’azione di governo, devono assurgere al ruolo di *stakeholder* attivi. In altre parole, i cittadini devono essere in grado di dialogare e interagire in tutte le fasi del processo decisionale, come veri e propri *partner* capaci di contribuire al raggiungimento degli obiettivi. Una moderna ed efficace comunicazione deve quindi sollecitare la partecipazione e chiedere agli attori sociali (attraverso una fase di ascolto) di contribuire alla costruzione e allo sviluppo di tutte le fasi del processo decisionale: dalla definizione dell’obiettivo alla verifica dei risultati. Questa visione comporta un grande sforzo da parte delle istituzioni pubbliche, che è così sintetizzabile:

- la comunicazione con gli *stakeholder* non può essere attivata “dopo aver preso le decisioni” per convincere e persuadere i cittadini della bontà delle scelte operate, ma deve essere attivata prima di prendere le decisioni e diventare un modo di concepire i rapporti tra Ente e cittadino;

- le esigenze e le aspirazioni dei cittadini e degli altri portatori di interesse vanno costantemente monitorate allo scopo di attivare coerenti strategie di formazione del personale (interno) e di avviare servizi (esterni) corrispondenti alle necessità reali del cittadino stesso;
- la comunicazione, anche alla luce delle nuove tecnologie che impattano trasversalmente sulle organizzazioni, non può essere il frutto di scelte casuali o sporadiche (anche in una logica di costi/benefici), ma deve diventare una modalità di gestione, un modo di agire e di pensare che caratterizza tutte le fasi del processo organizzativo, decisionale e gestionale della Pubblica Amministrazione.

Con gli *stakeholder* la Pubblica Amministrazione deve dunque costruire una relazione permanente, adottare comportamenti coerenti, operare per una buona reputazione ad ogni livello. La relazione dovrà essere basata sulla trasparenza, sulla fiducia, sull’ascolto e sulla responsabilità.

Vi è, in sintesi, una marcata esigenza di informare i cittadini e gli altri portatori di interesse, di spiegare e di rendere comprensibili le scelte e le attività svolte dall’istituzione pubblica e di operare scelte condivise e consapevoli. Questi fattori non solo rispondono a criteri di efficienza, ma anche a principi di equità, di trasparenza, di assunzione di responsabilità, in ultima analisi, di democrazia reale. Sono in sostanza gli obiettivi che il processo di rendicontazione sociale, avviato dalla Regione del Veneto nel Progetto “Verso il Bilancio Sociale”, si pone come prioritari e che stanno diventando i capisaldi di una cultura relazionale che, seppur ancora non compiutamente attuata a tutti i livelli, si sta diffondendo come sistema valoriale sia all’interno che all’esterno dell’Ente.

### GLI STAKEHOLDER DELLA REGIONE DEL VENETO



## LA RELAZIONE CON GLI INTERLOCUTORI SOCIALI: IL PERCORSO COMPIUTO E LE ATTIVITÀ FUTURE

L'attivazione di un processo decisionale inclusivo, basato su trasparenza, fiducia, ascolto e responsabilità, è fin dagli inizi uno degli obiettivi del Progetto "Verso il Bilancio Sociale", ma, come tutti gli obiettivi ambiziosi, non basta iscriverlo tra le priorità per considerarlo attuato.

L'attivazione di un rapporto stabile e continuativo con tutti gli interlocutori sociali di un ente complesso come la Regione non si inventa: si costruisce giorno per giorno con fatica, umiltà, determinazione e capacità di ascolto.

Per questo, fin dalla prima edizione del Bilancio Sociale, la Regione del Veneto ha attivato alcune modalità di interlocuzione con le diverse categorie dei portatori di interesse.

Durante le fasi di redazione dei primi documenti di rendicontazione, relativi al 2003 e 2004, sono stati realizzati dei *focus group* di ascolto ed un sondaggio attraverso questionari.

La risposta a questi momenti di riflessione e condivisione è stata incoraggiante vista la qualificata partecipazione dei diversi interlocutori.

Il risultato del primo evento di confronto (una quarantina di partecipanti, interlocutori selezionati a rappresentare un primo gruppo di soggetti coinvolti nelle politiche per il capitale umano), si è articolato in tre *focus group* tematici dai quali sono emerse alcune proposizioni (si veda il box relativo) sul modo di intendere e di attuare il processo di generazione di valore da parte della Regione.



Il questionario, strumento dell'indagine, è stato realizzato per condividere impegni futuri e obiettivi di miglioramento dell'azione regionale, soprattutto sui temi del Capitale Umano.

Alla fine dello scorso anno è stato organizzato un *workshop* di presentazione con gli interlocutori istituzionali in occasione di un evento espositivo regionale dedicato alla diffusione di buone pratiche nella Pubblica Amministrazione (*Dire&Fare nel Nordest, Rovigo - novembre 2005*).

Al mondo dell'università è stato dedicato, invece, l'intervento realizzato presso la Facoltà di Economia a Ca' Foscari nell'ambito del *workshop* "La responsabilità sociale nella Pubblica Amministrazione: esperienze regionali a confronto", *Venezia - dicembre 2005*.

Nel corso del 2006, proseguendo nella strategia di comunicazione mirata per le diverse categorie di interlocutori sociali, il Bilancio Sociale è stato presentato e diffuso in occasione di *ForumPa, mostra convegno dei servizi ai cittadini ed alle imprese, Roma - maggio 2006*.

Agli *stakeholder* del mondo del sociale e dell'associazionismo si è rivolta la presentazione e la diffusione del Bilancio Sociale a *Civitas, mostra convegno della solidarietà e dell'economia sociale e civile, Padova - maggio 2006*.

Durante gli incontri culturali della mostra convegno, la Regione ha inoltre partecipato come parte istituzionale al dibattito per la presentazione della pubblicazione "GUIDARSI, la responsabilità sociale delle imprese - percorsi, strategie, testimonianze".

## ALCUNE PROPOSIZIONI EMERSE DAI *FOCUS GROUP*

- Esigenza di unitarietà di indirizzo strategico nei confronti dei diversi attori pubblici e privati collocati lungo la filiera della ricerca
- Finanziamento di comportamenti virtuosi sul piano del coordinamento interaziendale e delle *partnership* (riduzione della frammentazione degli incentivi ai diversi attori)
- Finanziamento di comportamenti virtuosi sul piano del collegamento con le priorità dello sviluppo (criteri di riparto tesi a valorizzare le imprese che attuano strategie coerenti con le priorità)
- Incentivazione per le imprese che attuano provvedimenti in favore della flessibilità dell'orario di lavoro per le donne lavoratrici
- Disponibilità degli interlocutori sociali all'assunzione di responsabilità (*partnership* pubblico-privato, cofinanziamento, sinergie)
- Stabilità degli interventi nel campo della formazione e della cultura
- Attrazione di collaborazioni e/o cofinanziamenti dal privato
- Sostegno finanziario a corsi/iniziative sportive in grado di offrire sbocchi professionali
- Allineamento dei percorsi formativi alle esigenze del sistema produttivo
- Azioni finalizzate all'attrazione di risorse e intelligenze

Naturale premessa agli incontri diretti con le varie categorie di interlocutori sociali è la conferenza stampa istituzionale di presentazione del Bilancio Sociale, riservata ai rappresentanti dei mezzi di informazione del Veneto.



## LE POLITICHE DI COMUNICAZIONE PER I DIVERSI STAKEHOLDER: STRUMENTI E AZIONI

La volontà e l'esigenza di relazionarsi in modo adeguato con le diverse categorie dei portatori d'interesse ha reso indispensabile la realizzazione di strumenti di comunicazione differenziati.

Fin dalla prima edizione del Bilancio Sociale, accanto al documento istituzionale, risultato del processo di rendicontazione sociale realizzato dal Gruppo Interno di lavoro, coordinato dalla Direzione Bilancio, e con il contributo del Comitato Tecnico-Scientifico esterno, è stata realizzata una versione divulgativa dedicata ai cittadini; alla sintesi dei contenuti si accompagna una descrizione dell'azione generata in favore degli interlocutori sociali, soffermandosi sul "legame" quotidiano del cittadino, nelle sue abitudini e nella sua domanda di servizi efficienti, con la vita della Regione. In sintesi, la pubblicazione esprime la volontà di avvicinarsi con rigore, ma in modo semplice ed estremamente comprensibile a tutti i cittadini del Veneto, assecondando le istanze di trasparenza ed efficacia intrinseche ad ogni buona pratica di comunicazione pubblica. La versione divulgativa (pubblicazione di oltre venti pagine) è arrivata nelle famiglie venete, grazie ad una veicolazione abbinata alle maggiori testate giornalistiche regionali. L'edizione successiva (2004), accanto alle versioni istituzionale e divulgativa del documento è stata completata dalla produzione di un cd con le versioni per i cittadini (pensato particolarmente per le giovani generazioni) per consentire un'opportuna lettura in *progress* dei due anni di rendicontazione sociale.



I documenti cartacei istituzionali sono ovviamente stati oggetto dell'azione di *mailing* diretto ai pubblici di riferimento, accompagnati da una comunicazione dell'Assessore ed, inoltre, sono stati consegnati anche a tutti coloro che ne hanno fatto richiesta. Tutti gli Uffici Relazioni con il Pubblico (URP) del Veneto hanno ricevuto il "kit del Bilancio Sociale": con le copie delle versioni istituzionali e divulgative e del cd, oltre al manifesto del Bilancio Sociale da esporre nelle sedi.

Gli strumenti tradizionali della comunicazione sono integrati da quelli della rete: il Bilancio Sociale viene, infatti, reso disponibile *on line*, sia sulla rete *intranet* per il personale interno, sia su *internet* per il pubblico allargato degli interlocutori sociali e di ogni altro soggetto interessato a questo tipo di argomento. La pubblicazione sulla rete è sostenuta da una campagna informativa sui quotidiani locali del Veneto. Le informazioni sul Bilancio Sociale sono quindi costantemente a portata di mano e... a portata di mouse (<http://www.regione.veneto.it/Temi+Istituzionali/Bilancio/Il+Bilancio+Sociale.htm>).

## LE RELAZIONI: "CUORE PULSANTE" DELLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

Alle azioni già programmate nei piani di comunicazione delle passate edizioni e quindi pienamente a regime, per la comunicazione dell'edizione 2005 sono previsti degli incontri – articolati su più livelli – riservati al personale interno dell'organizzazione regionale. Per i pubblici esterni, oltre ad un'intensificazione della partecipazione ad eventi pubblici e manifestazioni espositive, sono programmati degli incontri specifici per i vari *stakeholder*. Tra i primi impegni, un invito ai rappresentanti del Tavolo di concertazione regionale per la presentazione del nuovo documento e la raccolta di indicazioni finalizzate al miglioramento del processo di *reporting* sociale.

Proseguono, inoltre, gli incontri con i pubblici del sociale e dell'associazionismo; viene sostenuta in modo attivo la cultura della responsabilità sociale delle imprese nelle relazioni con gli enti camerali e le associazioni di categoria, anche attraverso la condivisione di strumenti e metodologie di rendicontazione; viene fornito un sostegno (*counseling*) agli Enti locali che intendono intraprendere un percorso di rendicontazione sociale.

Sono previsti, in modo mirato, delle azioni e degli eventi studiati per il mondo della scuola e dei giovani che vedranno realizzazione con il Progetto E-LABOR@NDO. Altre iniziative sono in fase di definizione. Ora, serve un "salto di qualità": occorre passare dalla condivisione all'inclusione.



Il che significa, da un lato, coinvolgere gli interlocutori sociali prima di definire gli obiettivi dell'azione regionale, dall'altro, costruire insieme un cruscotto di indicatori, in grado di monitorare gli effetti delle politiche regionali sulla qualità di vita della comunità veneta.

L'impegno per il futuro è di costruire concretamente le condizioni per effettuare l'auspicato "salto di qualità" e realizzare in modo sistematico il processo di inclusione sociale anche attraverso il Bilancio Sociale.



## E-LABOR@NDO E-DEMOCRACY PER IL BILANCIO SOCIALE

La sfida per l'innovazione tecnologica e l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione, pongono nuovi ambiziosi traguardi anche ai "tradizionali" processi di rendicontazione. Ancor più nel Bilancio Sociale, dove le funzioni di condivisione, verifica della *governance* e comunicazione interattiva rappresentano gli obiettivi prioritari, l'applicazione innovativa degli strumenti della rete diventa una scelta imprescindibile.

Il Progetto di *e-democracy* per il Bilancio Sociale della Regione del Veneto, a regime nei primi mesi del 2007, prevede la realizzazione di un portale dedicato, attraverso il quale sarà possibile la diffusione e lo scambio di informazioni specifiche, nonché l'attivazione di relazioni ed interazioni con i diversi interlocutori sociali attraverso:

- la diffusione di comunicati ricevuti e trasmessi in tempo reale;
- l'invio di *newsletter*;
- la disponibilità di documenti anche in fase di realizzazione;
- l'attivazione di *forum* tematici sui temi collegati al Bilancio Sociale e ai processi di rendicontazione in corso.

Oltre al patrimonio informativo e alla possibilità di interagire con estrema facilità, il Progetto intende valorizzare l'attrattiva della *web communication* per le fasce giovani, avvicinando in modo consapevole il mondo della scuola (classi quarta e quinta degli istituti di istruzione superiore) ai temi del Bilancio Sociale, alla loro importanza e al valore civico della discussione.

La Regione "oggi attiva, domani interattiva" nei confronti delle giovani generazioni, intende lanciare il programma di attività di E-LABOR@NDO in occasione di un evento istituzionalizzato dedicato al mondo della scuola e della formazione; i *link* con le classi saranno realizzati anche a livello interattivo, ma la relazione sarà fondamentalmente basata sull'ascolto e sullo scambio.

Applicare l'*e-democracy* per informare, sensibilizzare, coinvolgere, educare, dare visibilità ai processi che sottendono al Bilancio Sociale, significa in ultima analisi rafforzare la relazione tra cittadino e istituzioni. Il *networking* da virtuale diventa dunque operativo, promuovendo e consolidando una rete informativa di soggetti pubblici e privati in grado di dialogare sui temi del Bilancio Sociale e sulle esigenze ad esso collegate.

Questo ampliamento del raggio d'azione del Progetto verrà attuato anche attraverso la "formazione sul campo" di una rete allargata di facilitatori in grado di contribuire all'implementazione dei contenuti del portale.

Tali *stakeholder*, promotori virtuali e protagonisti del Progetto per la rete, sono individuati negli attori istituzionali (Enti locali), nelle organizzazioni di rappresentanza dei portatori di interesse (enti camerali, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali) e negli organismi del Terzo Settore (Civitas, Forum Permanente).

Attraverso la diffusione della "cultura dell'innovazione" e l'utilizzo sistematico delle nuove tecnologie, il rapporto tra cittadino e Pubblica Amministrazione può assumere una nuova dimensione, sempre più proiettata nella dimensione di una democrazia partecipativa realmente attuata, secondo la missione del processo di Bilancio Sociale.