

Bilancio di genere e sue implicazioni. I casi di Bologna e Forlì

Giovanna Galizzi

Ricercatore di Economia Aziendale, Università degli Studi di Bergamo

Gaia Bassani

Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Bergamo

Cristiana Cattaneo

Professore Associato di Economia Aziendale, Università degli Studi di Bergamo

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il bilancio di genere: rassegna della letteratura e *framework* teorico. – 3. Metodologia della ricerca. – 4. Analisi dei casi di studio. – 5. Discussione. – 6. Conclusioni.

In Italia il fenomeno dell'analisi di genere dei bilanci pubblici ha adottato, in linea con la tendenza internazionale, la forma della rendicontazione a consuntivo (gender auditing). Non mancano però alcuni tentativi di realizzare dei bilanci di previsione "gender-sensitive", anche se gli impatti di tale trasformazione sono ancora poco studiati. Attraverso l'analisi qualitativa (con analisi documentale e svolgimento di interviste) di due amministrazioni comunali (Bologna e Forlì) che stanno sperimentando il passaggio dal gender auditing al gender budgeting, il presente contributo intende dar conto di quali siano le implicazioni rilevanti per l'attuazione del bilancio di genere in Italia. Tali implicazioni (strategie) vogliono rappresentare un framework guida per sviluppi successivi.

Consistent with international trends, Italian gender-focused analyses on government accounting have generally focused on gender auditing. Some attempts have been made to produce "gender-sensitive" budgets, but the effects of these initiatives have so far been scarcely investigated. The aim of this paper is to produce knowledge about the possible strategies for the introduction of gender budgeting. To this end, a multiple case study analysis was conducted in two Italian municipalities (Bologna and Forlì) which are experimenting the transition from gender auditing to gender budgeting. Tape-recorded interviews and documental analyses were used to gather empirical evidence. Results provide a useful framework for future developments.

Parole chiave: Bilancio di genere – Accontabilità di genere
Key words: Gender sensitive budget – Gender accountability

1. Introduzione

Gender-sensitive budget, *gender responsive budget*, bilancio di genere sono termini che indicano un processo che dall'analisi dei risultati conseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'equità di genere (*gender auditing*) conduce verso la formulazione di bilanci *gender-sensitive* (*gender budgeting*). In definitiva, il bilancio di genere (BdG) intende richiamare il soggetto pubblico a considerare la *gender equity* non solo un obiettivo da raggiungere e, come tale, da rendicontare/comunicare (Pulejo 2010), ma anche un criterio per orientare le proprie politiche di bilancio (Sharp 2003; Pulejo 2011b).

L'analisi dei bilanci pubblici secondo la prospettiva di genere è un tema attorno al quale, dalla IV Conferenza di Pechino del 1995, si sono sviluppate sia una specifica attività di ricerca (Elson 1999; Sharp 2003; Addabbo *et al.* 2010), sia molteplici applicazioni sperimentali (Budlender *et al.* 2002; Budlender e Hewitt 2002; Sharp *et al.* 2004; Galaverni 2006).

Tuttavia, studi che affrontino questa tematica secondo una prospettiva aziendale sono esigui, tanto a livello internazionale (Rubin e Bartle 2005) quanto a livello nazionale (Pulejo 2011a; Galizzi 2012), nonostante siano in aumento i BdG redatti dagli enti pubblici territoriali e il d.lgs. 150/2009 abbia previsto che le amministrazioni pubbliche redigano, insieme alla relazione delle *performance*, "il bilancio di genere realizzato" (Civit 2011).

Nello specifico, ancora più limitate sono le evidenze empiriche dei processi di adozione studiati. La maggior parte degli studi che si rintracciano si riferiscono al percorso di implementazione a livello Paese (Elson 1998; Sharp e Broomhill 2002; Rubin e Burtle 2005), lasciando ad eventuali descrizioni operative i dettagli delle implicazioni che il processo stesso comporta a livello decentrato.

In considerazione dell'interesse ad ulteriori investigazioni scientifiche, della sempre maggior diffusione del fenomeno e dell'impellenza che il profilo di genere vada a informare la programmazione delle aziende pubbliche territoriali (Pulejo 2011b), il presente lavoro intende fare emergere le implicazioni ritenute rilevanti per l'attuazione del BdG in Italia, tali da rappresentare una guida per il processo stesso di implementazione.

Per rispondere alla domanda di ricerca sono state individuate due amministrazioni comunali nelle quali è in atto una sperimentazione attinente all'integrazione della dimensione di genere nel processo di formazione del bilancio, colmando il divario individuato in letteratura (Sharp e Vas Dev 2006; Budlender 2007) tra la fase di *gender auditing* e quella di *gender budgeting*. La scelta dei casi di studio è ricaduta sul Comune di Bologna che, dalla prima edizione del bilancio di genere del 2008 all'ultima pubblicata nel 2010, sta sperimentando entrambe le fasi del processo, e sul Comune di Forlì che, dal 2010, redige in modo sistematico un'analisi di genere del bilancio consuntivo e di quello preventivo.

Il metodo di ricerca impiegato ha previsto la lettura e l'interpretazione dei documenti delle amministrazioni comunali e lo svolgimento di interviste

elettroniche (Kvale 1996; Mann e Stewart 2000; Morgan e Symon 2004) e telefoniche con il personale amministrativo coinvolto nella sperimentazione.

Il § 2 contiene una breve rassegna della letteratura inerente al bilancio di genere ed ai *framework* ricorrenti. Il § 3 descrive i profili metodologici della ricerca. Il § 4 è dedicato all'analisi dei casi studio. Infine, i paragrafi 5 e 6 propongono rispettivamente la discussione dei risultati e le riflessioni conclusive.

2. Il bilancio di genere: rassegna della letteratura e *framework* teorico

Le prime sperimentazioni di BdG hanno coinciso con l'analisi di genere dei bilanci pubblici, detta anche *gender auditing* o *gender budget analysis* (Budlender *et al.* 2002; Budlender e Hewitt 2002; Bettio *et al.* 2002), mentre dal punto di vista accademico lo sforzo maggiore si è profuso nell'elaborazione di *framework* adeguati a supportare queste attività di analisi (Budlender *et al.* 1998; Elson 1999, 2002), nella predisposizione di manuali e linee guida (Bettio *et al.* 2002; Budlender e Hewitt 2003; Galaverni 2006), nella costruzione di indicatori *gender sensitive* (Beck 1999; Rubery *et al.* 2002) e, infine, nell'analisi critica del fenomeno (Krug e Van Staveren 2002; Osborne *et al.* 2008; Paterson 2010).

La seconda fase del processo, ovvero la formulazione di bilanci *gender sensitive* (*gender budgeting*), è ancora oggi la meno sviluppata e indagata. Tuttavia, non mancano sperimentazioni in tal senso, condotte nella forma di *action research* (Sharp e Vas Dev 2004, 2006), così come studi che individuano le potenzialità ma anche i limiti del BdG nel supportare un processo di riforma del bilancio governativo (Rubin e Bartle 2005) o che propongono di rendere *gender sensitive* gli strumenti già disponibili presso le amministrazioni pubbliche (Budlender 2007).

In Italia, la lettura dello stato dell'arte dei BdG (Pulejo *et al.* 2008; Vitali e Carella 2009; Martini 2011; Galizzi 2012) mostra un fenomeno in continua evoluzione. In linea con la tendenza internazionale, nella maggior parte dei casi il processo è ancora alla sua prima fase, seppure alcuni enti pubblici territoriali si stiano muovendo dalla fase del *gender auditing* a quella del *gender budgeting* (Galizzi 2011) attuando in tema di parità di genere una visione circolare dell'agire pubblico (Pulejo 2011b: 79).

Questo passaggio dall'analisi alla formulazione di un bilancio pubblico secondo la prospettiva di genere è al centro dell'attività di ricerca dell'australiana Sharp, nota per il suo *framework* di classificazione delle spese e delle entrate pubbliche in tre categorie a seconda del loro impatto diretto, indiretto o neutro sulle relazioni di genere (Budlender *et al.* 1998). Dopo aver analizzato le iniziative di BdG più longeve, quella nello stato della Tasmania (1991) e quella realizzata nel Sud Africa (1995), l'autrice propone la costruzione di un *framework* nel quale gli obiettivi del BdG sono collegati alle strategie necessarie per il loro raggiungimento e suggerisce come

obiettivo finale del processo il cambiamento delle politiche e dei bilanci al fine di promuovere l'equità di genere (Sharp 2002, 2003).

Il cambiamento descritto da Sharp richiede però il perseguimento di altri due obiettivi: "i) raise awareness of the gender issues and impacts of budgets and policies; ii) promote accountability of governments for their gender equality commitments" (Sharp 2002: 88), di modo che il BdG consista in un processo all'interno del quale questi tre obiettivi siano tra loro correlati. La rappresentazione che l'autrice dà di questi obiettivi suggerisce come il legame tra di essi sia garantito dalle molteplici strategie promosse, ad intensità diversa, nel processo di adozione del BdG.

Il concetto di fondo è che un cambiamento può avvenire solo laddove vi è consapevolezza. Quest'ultima richiede l'elaborazione di strategie per rendere visibili al governo e alla intera collettività gli impatti di genere prodotti dalle politiche e dai bilanci, per esempio attraverso la raccolta, elaborazione e divulgazione di dati disaggregati per genere, l'analisi dei bilanci consuntivi secondo una prospettiva di genere, il coinvolgimento della società civile in generale e delle donne in particolare e la promozione di processi di formazione sulle tematiche di genere, sia per gli amministratori che per i cittadini. La consapevolezza da sola, però, non conduce al cambiamento se non si lavora a livello di *accountability*: da una parte, mettendo in luce il legame tra impegno assunto dai governi nel perseguire l'equità di genere e la responsabilità degli stessi nel definire una forma *gender sensitive* di raccolta e impiego delle risorse pubbliche; dall'altra promuovendo il coinvolgimento della comunità civile nel processo di cambiamento. L'*accountability*, pertanto, richiede accessibilità e trasparenza nella raccolta e rielaborazione delle informazioni, sia all'interno del governo che nella comunità. Consapevolezza e *accountability* rendono le istituzioni maggiormente coscienti delle conseguenze delle loro azioni in merito all'uguaglianza di genere, e allo stesso tempo fanno crescere la partecipazione attiva da parte di soggetti diversi (associazioni femminili, organizzazioni non governative, semplici cittadini/e) che hanno a disposizione uno strumento nuovo per valutare l'utilizzo delle risorse pubbliche e per esercitare pressioni al fine di vedere riconosciuto in modo sostanziale il principio dell'uguaglianza di genere.

Questo *framework*, utilizzato in alcuni progetti pilota nell'area del Pacifico (Sharp *et al.* 2004), individua negli obiettivi così definiti dei criteri attraverso i quali compiere una valutazione dei processi di BdG. Inoltre, consente di sviluppare e adottare solo quelle strategie che sono in grado di promuovere gli obiettivi individuati. Infine, evidenzia "the potential gap between undertaking a gender-sensitive budget analysis and producing a gender-sensitive budget, with the latter requiring additional strategies" (Sharp e Vas Dev 2004: 8). Infatti, mentre molteplici sono le strategie sviluppate per accrescere la consapevolezza delle implicazioni di genere derivanti dall'azione politica e dal bilancio e per promuovere forme di *accountability* di genere, minori sono invece quelle che si riferiscono all'obiettivo del cambiamento, che coinvolge il processo di *decision-making*.

Il legame "obiettivi-strategie" contenuto nel *framework* della Sharp suggerisce delle sovrapposizioni tra i tre obiettivi, solo accennate dalla studiosa australiana. In un lavoro di carattere più operativo, Hofbauer (2003) indaga le caratteristiche (o implicazioni) del processo di adozione del BdG. Le implicazioni che derivano dalla scelta di intraprendere questo percorso sono: il coinvolgimento della società civile, la continuità del processo e la sua istituzionalizzazione, la partecipazione delle donne, la visione strategica e l'opportunità derivante da cambiamenti politici (Hofbauer 2003: 47-48).

La volontà politica a monte dell'intero processo di adozione, il coinvolgimento della società civile, e delle donne in particolare sono evidenziati anche da Sharp e Vas Dev (2006), mentre Stotsky (2006) suggerisce l'importanza dell'istituzionalizzazione del BdG, affinché possa essere incorporato nel processo standard di formazione del bilancio.

È indubbio che l'adozione del BdG e la sua implementazione richiedano il coinvolgimento della società civile, soprattutto in quei casi in cui il processo è promosso e governato dalle istituzioni. Attraverso la partecipazione di associazioni presenti sul territorio e di esperti è possibile esercitare ulteriori pressioni affinché il processo avviato vada nella direzione di creare maggiore trasparenza e *accountability*. In questa direzione, allora, la partecipazione delle donne è fortemente auspicata, non solo dall'esterno ma soprattutto all'interno delle istituzioni, nei ruoli decisionali.

Ciò che Hofbauer sottolinea, e che viene ripreso successivamente da altri autori (Stotsky 2006), è la necessità che il BdG si radichi negli ordinari processi di un'amministrazione pubblica, attraverso un "hard and constant work, which is well-resourced" (Hofbauer 2003: 47). Ciò significa dare continuità al processo, assegnando adeguate risorse finanziarie ma anche umane, al fine di rendere le istituzioni sempre meno dipendenti da consulenti esterni.

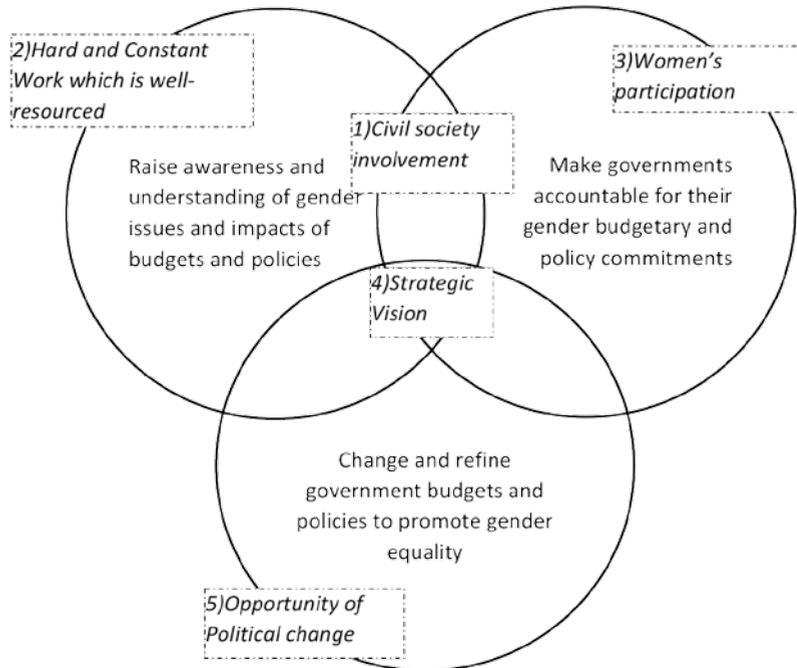
Da ultimo, l'autrice rileva il ruolo determinante del soggetto politico, enfatizzando la visione strategica che promana dalle istituzioni pubbliche e la capacità di cogliere nei cambiamenti di scenari le opportunità per promuovere iniziative *gender-sensitive*.

Hofbauer coglie appieno che queste implicazioni non solo modificano l'intensità del processo di adozione del BdG (e quindi il passaggio dal *gender auditing* al *gender budgeting*), ma vanno anche continuamente monitorate e potenziate per garantire che il processo sia effettivamente implementato.

Il presente lavoro intende contribuire alla letteratura in oggetto, attraverso l'analisi del processo di implementazione del BdG avvenuto in due amministrazioni comunali italiane, nelle quali è in atto una sperimentazione attinente all'integrazione della dimensione di genere nel processo di formazione del bilancio. Nello specifico, il lavoro di analisi si propone di unire (figura 1) al *framework* "obiettivi-strategie" di Sharp le caratteristiche individuate da Hofbauer, per far emergere le implicazioni rilevanti per l'attuazione del

BdG in Italia, consentendo così di colmare il divario tra *gender auditing* e *gender budgeting*⁽¹⁾.

Figura 1 – Framework derivante dall'integrazione fra i tre obiettivi di Sharp (2002) e le caratteristiche di Hofbauer (2003)



3. Metodologia della ricerca

Coerentemente con il quadro scientifico ed empirico sopra delineato e con l'obiettivo della ricerca, è stato scelto l'approccio del *multiple case study* (Ryan *et al.* 2002; Yin 2003) individuando due amministrazioni comunali italiane, Bologna e Forlì, che con tempi e modalità operative diversi stanno sperimentando il passaggio dal *gender auditing* al *gender budgeting*. I casi di studio presentati in questo contributo sono stati affrontati ricorrendo all'analisi documentale (Corbetta 2003) e alla realizzazione di interviste telematiche e telefoniche con soggetti appartenenti alle due amministrazioni locali (Kvale 1996; Mann e Stewart 2000; Morgan e Symon 2004; Hunt e McHale 2007).

Inizialmente, per la raccolta dei dati si è fatto ricorso alla rete telematica, consultando il portale *web* delle due amministrazioni comunali per recu-

¹ I dettagli di tale integrazione sono riportati nell'allegato A.

perare i documenti necessari all'analisi⁽²⁾. Il lavoro di ricerca è iniziato a gennaio 2012 con la raccolta e l'analisi documentale, mentre le interviste sono state concentrate nei primi mesi del 2013, facendo ricorso inizialmente a interviste elettroniche.

Le domande sono state suddivise in due sezioni: una generale, inerente al processo di bilancio di genere e alle fasi della sua realizzazione (*gender auditing* e *gender budgeting*); una più specifica, riguardante le implicazioni che tale scelta ha comportato. In entrambe le sezioni, le informazioni richieste hanno riguardato tanto il processo di analisi di genere sperimentato, quanto gli sviluppi futuri.

Alle prime risposte ricevute sono succedute ulteriori domande di chiarimento su alcune questioni rimaste in sospeso e da ultimo si è proceduto con interviste telefoniche per ottenere alcune precisazioni, soprattutto in merito al processo di istituzionalizzazione e agli sviluppi futuri del bilancio di genere. In aggiunta, la complessità del caso di Bologna ha richiesto anche un'intervista *de visu*.

Nel Comune di Bologna sono state intervistate due persone: il direttore del Dipartimento di Programmazione e una funzionaria del Settore controlli dello stesso Dipartimento, la quale aveva partecipato anche all'intervista elettronica e ad una intervista telefonica. Le interviste nel complesso sono durate circa 3 ore.

Nel Comune di Forlì sono state contattate tre persone: una collaboratrice con rapporto di co.co.co per la redazione del Bilancio Sociale e di Genere, la responsabile del Centro Donna e la responsabile del Controllo Direzionale e Strategico. L'intervista si è svolta con il formato elettronico e a questa ha fatto seguito un'intervista telefonica (1 ora ca.).

Le interviste sono state condotte con il consenso degli interessati e trascritte *verbatim*.

4. Analisi dei casi di studio

Come è avvenuto negli altri Paesi, anche in Italia il bilancio di genere si è affermato prevalentemente in chiave di *gender auditing*, insistendo però, a differenza di altre esperienze, sul livello territoriale delle amministrazioni pubbliche, andando a interessare per lo più i comuni, le province e qualche regione (Villagomez 2004; Galaverni 2006; Galizzi 2012).

Comune di Bologna

L'esperienza del Comune di Bologna si inserisce nel solco tracciato dallo "Studio di fattibilità per la costituzione del bilancio delle amministrazioni pubbliche secondo un'ottica di genere" predisposto nel 2001 dalla Regione Emilia-Romagna.

Nel 2005 il comune ha redatto uno studio di fattibilità per l'introduzione

² I documenti sono riportati nell'allegato B.

del bilancio di genere, scegliendo per l'occasione di focalizzarsi sui servizi all'infanzia, mentre dal 2008 ha inserito stabilmente l'obiettivo del bilancio di genere nella relazione previsionale programmatica considerando, pertanto, "il bilancio di genere come strumento di orientamento delle politiche" (Comune di Bologna 2008a: 5).

Al fine di creare un forte legame con la rendicontazione sociale presente da tempo nell'amministrazione, le macro-aree di analisi sui quali insiste la rendicontazione di genere sono selezionate tra quelle già individuate per il bilancio sociale (Comune di Bologna 2008b: 9). Questo processo di integrazione a livello orizzontale che interessa tanto la programmazione obbligatoria, quanto la rendicontazione volontaria è accompagnato anche da un tentativo di integrazione verticale con la programmazione regionale, declinata nel documento di politica economico-finanziaria e nel piano sociale e sanitario regionale, nonché con quella dei distretti socio-sanitari competenti per il territorio del capoluogo bolognese. Inoltre, fin dall'origine, il processo del bilancio di genere ha visto la partecipazione di soggetti che, a diverso titolo, sono coinvolti nelle politiche di genere (giunta e consiglio comunale; commissione delle elette e rappresentanti femminili dei quartieri; associazioni femminili e comitati).

Con l'edizione del 2009, alla rendicontazione di genere sono stati aggiunti alcuni obiettivi di miglioramento rispetto alle azioni amministrative con impatto diretto o indiretto sugli equilibri di genere del territorio comunale. Si tratta di un primo passo verso la formulazione di politiche e, conseguentemente, di bilanci che sempre più tengano in considerazione il genere come una delle direttrici strategiche per la realizzazione del benessere della comunità. Infine, nel 2010, l'amministrazione comunale ha sperimentato il bilancio preventivo di genere, seppure solo a livello periferico³ (quartiere Savena).

Il progetto all'inizio è stato seguito da "una struttura operativa insediata presso il Settore Istruzione e Politiche delle Differenze. Composta da una sola persona, peraltro in veste di consulente esterna, la struttura è stata poi incrementata nel 2008 con due unità di personale" (Funzionaria Settore Controlli).

Infine, seppure il comune sia dotato di un sistema di contabilità analitica progredito e integrato con quello della contabilità finanziaria ed economica, la stesura del bilancio di genere ha sempre richiesto la rielaborazione manuale dei dati contabili al fine di rilevare la ricaduta di genere dei servizi e progetti sviluppati dall'amministrazione.

Dopo un'interruzione forzata dovuta alle note vicende politiche che hanno interessato l'amministrazione bolognese negli anni 2010-11, l'attuale amministrazione intende rilanciare il progetto di bilancio di genere, sviluppando l'analisi nella fase preventiva, "agganciandola al ciclo di gestione della *performance* e al piano strategico metropolitano. In particolare, il *gender*

3 La decisione di coinvolgere un quartiere nella sperimentazione ha avuto origine, oltre che da una disponibilità politica e amministrativa, dal nuovo ruolo che verrà assunto dai quartieri nell'erogazione dei servizi; dal loro coinvolgimento nella fase della programmazione e dallo sviluppo del bilancio sociale a livello periferico.

budgeting andrà a insistere sul livello comunale con riferimento a servizi e progetti selezionati tra quelli del piano della *performance*" (Direttore del Dipartimento).

Il *commitment* politico, oltre a insistere sulla nuova visione strategica e integrata del bilancio di genere, intende rafforzare la partecipazione della società civile, "convocando le associazioni iscritte all'albo comunale nel cui statuto sia prevista un'attenzione alla tematica di genere" (Direttore del Dipartimento).

In linea con questa visione strategica, il progetto del bilancio di genere è stato collocato presso il Dipartimento Programmazione, che si occupa di raccogliere e rielaborare i dati di qualunque natura in vista della redazione del bilancio comunale, nonché di supportare la Direzione Generale in tutti i processi strategici, compresi quelli di carattere partecipativo (piani di zona, bilancio sociale, piano strategico metropolitano, ecc.). I dati e le statistiche per le analisi di genere sono pertanto reperibili nella sezione del sito *web* del comune dedicata al Dipartimento, con un *link* alla pagina della rendicontazione sociale dove sono invece pubblicati i documenti dei BdG realizzati negli anni.

In previsione vi è l'intenzione di sfruttare al meglio le potenzialità del sistema operativo SAP per automatizzare il controllo periodico delle implicazioni quantitative di genere sui servizi e sui progetti comunali (Funzionaria Settore controlli).

Comune di Forlì

Dopo una prima sperimentazione nel 2009, condotta senza il coinvolgimento dei cittadini e poco condivisa anche all'interno della stessa amministrazione (Comune di Forlì 2010: 7-8), nel 2010 il Comune di Forlì ha ripreso il percorso di analisi di genere dei bilanci pubblici. La volontà politica è di realizzare "il bilancio di genere come attività standard e non più sperimentale (...), collegato al bilancio sociale" (Comune di Forlì 2010: 10), inserendolo nella pianificazione strategica.

L'intenzione dell'amministrazione comunale è di realizzare un percorso organico che partendo dall'analisi degli impatti di genere prodotti dal bilancio preventivo giunga all'analisi del consuntivo.

Gli interventi e le azioni da sottoporre ad analisi di genere sono individuati ricorrendo agli strumenti della programmazione locale, quali il piano generale di sviluppo e il piano esecutivo di gestione, "individuando la relativa spesa corrente e spesa per investimenti in ottica di: ricaduta elevata, media e neutra nei confronti delle donne" (Comune di Forlì 2010: 11).

Ad oggi il Comune di Forlì redige in modo sistematico un'analisi di genere del preventivo e del consuntivo di ogni anno, pubblicando i documenti *on line* nella sezione dedicata all'Unità Centro Donna e Pari Opportunità, mentre dall'edizione del 2012 il materiale è collocato anche nella sezione dedicata alla relazione sulla *performance*.

Rispetto a quanto attuato nella legislatura precedente, il processo attualmente in corso si caratterizza per un maggior coinvolgimento del territorio, a

livello sia interno (dirigenti; Commissione Consiliare per le Pari Opportunità; Commissione delle Elette, integrata con membri provenienti dalla società civile), che esterno. A questo proposito, sono stati organizzati incontri di informazione e coinvolgimento aperti a tutta la cittadinanza, alle associazioni femminili e ai comitati femminili di emanazione delle parti sociali, quali coordinamenti sindacali e comitati imprenditoriali.

Il progetto, inizialmente impostato con il supporto di una figura esterna, è stato poi sviluppato da un gruppo di lavoro formato da dipendenti con esperienza nel settore delle pari opportunità, nella stesura dei profili di comunità per la redazione dei piani di zona e in quella del bilancio sociale, che si è avvalso anche della competenza dei dirigenti e funzionari dei servizi maggiormente sensibili al genere (dipendente con rapporto co.co.co).

“L’obiettivo del bilancio di genere è attualmente assegnato alla Direzione Generale e alla responsabile del Centro Donna. Nello specifico si è provveduto all’assunzione di un collaboratore a progetto. In attesa degli esiti delle prossime elezioni amministrative, non si conoscono le sorti di avanzamento del progetto così come eventuali programmi di sviluppo della struttura organizzativa a supporto dello stesso” (Responsabile Centro Donna).

Dal punto di vista dei sistemi informativi, invece, è in programma una revisione del piano dei centri di costo per tenere conto delle implicazioni di genere degli interventi e dei servizi erogati. Il sistema utilizzato precedentemente si basava sul centro di costo senza un’articolazione di genere, non permettendo pertanto un’analisi dettagliata delle singole voci di spesa.

5. Discussione

Le due esperienze analizzate evidenziano alcuni significativi punti di contatto, ma anche alcune caratterizzazioni specifiche riguardo la pervasività del bilancio di genere nei processi e nella gestione del comune. Ciò consente di far emergere con maggiore chiarezza gli aspetti di intersezione e di continuità tra i tre obiettivi proposti dalla Sharp.

L’accrescimento della consapevolezza e della comprensione delle questioni di genere e dei loro impatti su *budget* e politiche (obiettivo n. 1 della Sharp) richiede, come sottolinea Hofbauer, un lavoro intenso e costante al quale vanno dedicate delle risorse (caratteristica n. 2 Hofbauer). In tal senso le attività di analisi effettuate costituiscono il patrimonio conoscitivo (Hofbauer 2003) di base per l’instaurazione di attività quotidiane rivolte al genere e alla realizzazione di documenti che diano informazione del lavoro svolto. Nelle due realtà, l’attività di “*unpacking*” delle informazioni (Sharp 2003: 11) prende spunto dal *framework* di Sharp per l’evidenziazione delle voci di bilancio che hanno ricadute di genere. Nell’amministrazione comunale di Bologna la distinzione tra spese a impatto diretto di genere e quelle a impatto indiretto è avvenuta con una variante: sono state infatti incluse tra le attività ad impatto diretto anche quelle che, pur avendo “a monte” obiettivi “misti”, ormai risultano essere, sulla base di diversi indicatori, direttamente

e significativamente influenti sulla vita delle donne, fino a condizionarne le capacità. Così, ad esempio, sono state inserite tra queste anche le politiche nei confronti dell'infanzia e degli anziani, in quanto il *target* di riferimento è principalmente femminile. Nell'amministrazione comunale di Forlì, invece, l'attività di analisi delle voci di bilancio inerenti al genere ha seguito un approccio temporale nella classificazione: la distinzione avviene tra spese correnti e spese per investimenti. Per ogni spesa si opera una chiara evidenziazione delle ricadute elevate, medie e neutre nei confronti delle donne.

L'impegno alla sensibilizzazione sulle questioni di genere deve essere molto forte in fase iniziale, durante la costruzione dell'intera "architettura", ma deve anche essere mantenuto nel tempo al fine di garantire analisi e attenzione costanti. Entrambe le esperienze si sono sviluppate grazie ad apporti esterni di tipo consulenziale, sia per la "novità" del tema, sia per la necessità di competenze specifiche in grado di attivare meccanismi e percorsi non presenti nelle *routine* amministrative. In fase iniziale le figure consulenziali esterne sono state affiancate da gruppi di lavoro con un forte nucleo di appartenenza nelle pari opportunità, che hanno agito, in prima battuta, attraverso un coinvolgimento delle aree più direttamente influenzate dalle politiche di genere, e successivamente con un'opera di comunicazione e condivisione anche con il resto della struttura aziendale. Nel Comune di Bologna l'apporto esterno è stato sostituito nel tempo da personale strutturato, mentre nel Comune di Forlì è presente un collaboratore in scadenza con la futura tornata elettorale. Entrambi i comuni hanno interagito con i dirigenti dei servizi con un elevato impatto di genere e Forlì ha cercato di sensibilizzare anche quelli meno coinvolti dalle politiche e dal bilancio di genere.

Poiché il bilancio di genere si configura come un processo di cambiamento delle logiche con cui si osserva la realtà aziendale del comune, i sistemi informativi devono consentire di monitorare le variabili rilevanti e i risultati in termini di *input-output* e *outcome*. In tal senso, in entrambi i comuni, i sistemi informativi sono ancora in fase di sviluppo per potere integrare le informazioni e le politiche di genere nel sistema complessivo. Senza dubbio, una strutturazione appropriata può cogliere appieno gli aspetti di informazione e trasparenza sottolineati da Sharp (2002) e Hofbauer (2003), mentre il sistema attuale richiede elaborazioni "extracontabili" *ad hoc*, nonostante vi siano indicazioni circa l'inserimento della dimensione di genere nel sistema di contabilità analitica (Forlì). Se nella fase di *auditing* il raccordo tra i sistemi informativi (di *accounting* e *management accounting*) è essenziale, il passaggio ad una logica di *budgeting* implica un loro ulteriore rafforzamento e integrazione (Budlender 2007). Tali sistemi consentono anche lo sviluppo e il monitoraggio di statistiche sui "sex-disaggregated data for use in budget preparations and policy planning and evaluations" (Sharp 2002: 90). Attualmente il Dipartimento di Programmazione del Comune di Bologna pubblica sul sito istituzionale una serie di statistiche interessate al genere, mentre Forlì, sebbene utilizzi dei dati disaggregati per la costruzione del BdG, non li rende disponibili e consultabili *on line*.

A completamento delle attività di accrescimento della consapevolezza alle questioni di genere (obiettivo n. 1 Sharp) e in preparazione alle attività tese a rendere *accountable* le amministrazioni pubbliche “for their gender budgetary and policy commitments” (Sharp 2002: 92) (obiettivo n. 2 Sharp), il coinvolgimento della società civile (caratteristica n. 1 Hofbauer) è fondamentale. Tale coinvolgimento è avvenuto, in entrambi i casi, attraverso le associazioni femminili presenti sul territorio comunale. Nonostante il processo presenti un approccio *top-down* (Osborne *et al.* 2008), è interessante sottolineare l’orientamento del Comune di Bologna a interpellare non più solamente le associazioni femminili, bensì tutte quelle che, in qualche misura, svolgono un’attività che può avere un impatto sugli equilibri di genere della comunità, adottando pertanto un approccio *gender mainstreaming* anche nel processo di coinvolgimento degli *stakeholder* (Sharp 2002).

Inoltre, la trasparenza dei dati utilizzati per la costruzione del BdG è un aspetto fondamentale per la presa di coscienza e di responsabilità delle istituzioni e della comunità intera. In questo la municipalità di Bologna ha investito considerevolmente ed è anche in atto la costruzione di *report on line* interattivi per poter dare notizia delle singole implicazioni che l’attenzione al genere comporta.

Affinché si realizzi una piena *accountability* (obiettivo n. 2 Sharp) le amministrazioni comunali devono volere la partecipazione delle donne (caratteristica n. 3 Hofbauer) nell’intero processo di realizzazione del BdG. Come accennato sopra, già in fase iniziale in entrambi i casi si è lavorato per una partecipazione delle donne, soprattutto quelle coinvolte in attività di associazionismo. Il Comune di Bologna, tuttavia, intende proseguire e intensificare la collaborazione soprattutto esterna con le associazioni coinvolgendo non solo quelle femminili, ma tutte quelle che esplicitino nel proprio statuto un’attenzione al genere. L’amministrazione vuole quindi promuovere momenti di condivisione e discussione delle rilevanze dirette ed indirette di genere espresse nel bilancio e nelle politiche strategiche. Il Comune di Forlì, invece, non ha un’agenda chiara a tal riguardo. Nonostante nella documentazione consultata siano riportate le associazioni che, direttamente o indirettamente, svolgono attività con ricaduta di genere, non sono rilevabili ulteriori programmi di coinvolgimento.

La crescita di consapevolezza delle questioni di genere (obiettivo n. 1 Sharp) e la volontà di rendere *accountable* le amministrazioni pubbliche (obiettivo n. 2 Sharp) consentono di “change and refine government budgets and policies to promote gender equality” (obiettivo n. 3 Sharp). Tale obiettivo si connette con l’opportunità di cogliere un cambiamento politico descritta da Hofbauer (2003) (caratteristica n. 5). Gli indirizzi in atto a livello centrale sull’efficientamento delle amministrazioni, sulle attività orientate al *New Public Management* e in senso operativo la riforma Brunetta (con la predisposizione del piano delle *performance*) sono da tenere in considerazione per la comprensione del percorso di BdG che le amministrazioni comunali stanno intraprendendo. Le due realtà analizzate, come esplicitato

in precedenza, stanno completando il loro percorso dal *gender auditing* al *gender budgeting*. Per questo motivo non sono ancora documentati degli interventi chiari sulle politiche strategiche e di programmazione. Il Comune di Bologna però, dal momento in cui il BdG è stato affidato al Dipartimento Programmazione, sta lavorando sulla strutturazione delle basi di allocazione (a *budget*) orientate al genere. Inoltre, l'intenzione di rafforzare la collaborazione con le associazioni del territorio che sono sensibili alla tematica va intesa nell'ottica di cambiare la tipologia e la qualità dei servizi che l'amministrazione intende offrire ai cittadini e alle cittadine.

Alla base del percorso di BdG si colloca senz'altro l'aspetto che Hoffbauer chiama "Strategic Vision" (caratteristica n. 4) e che pervade tutti gli obiettivi e le strategie delineati dagli studi della Sharp (2002; 2003). L'aspetto fondamentale dell'orientamento delle due amministrazioni comunali è la precisa volontà politica nell'assegnare un ruolo strategico non solo alle politiche di genere, ma anche allo strumento di analisi degli impatti che le politiche, le azioni e i servizi in generale producono sull'equità di genere. Il *commitment* è essenziale nella destinazione di risorse all'attività di genere, nella creazione di *loop* di apprendimento interni ed esterni e nella volontà di mettersi in gioco in maniera totalitaria sino alle decisioni strategiche. Nonostante il sindaco e la giunta siano coinvolti appieno in entrambe le esperienze, nella municipalità di Bologna si stanno dando nuovi impulsi all'avanzamento nel percorso di attuazione di un'*accountability* di genere. Lo spostamento dell'attività del BdG dal Dipartimento Pari Opportunità a quello di Programmazione, così come l'intento di coinvolgimento della società civile e delle donne *in primis*, sono chiare evidenze di promozione di un'attività di medio-lungo periodo.

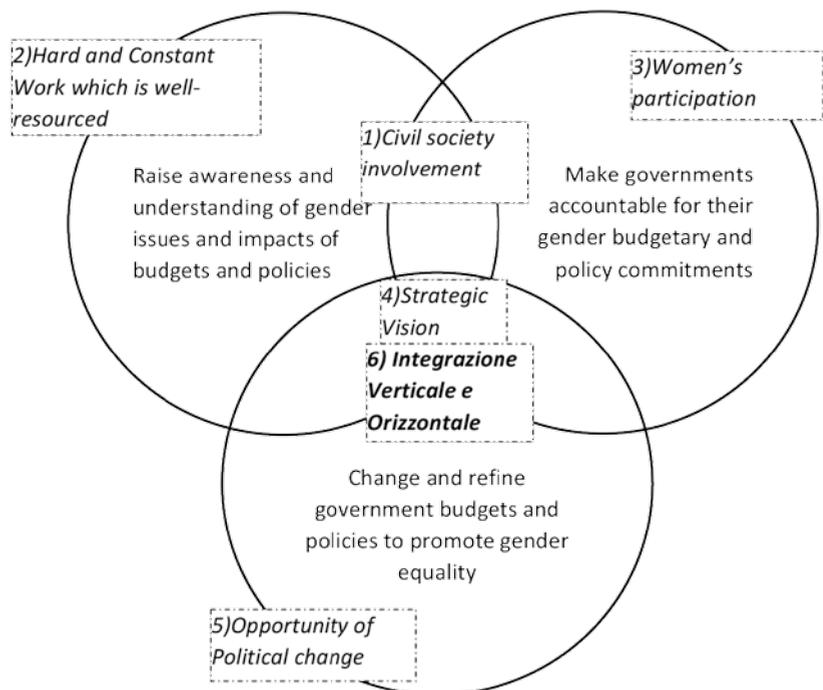
Alle intersezioni appena descritte, l'analisi delle evidenze di Bologna e Forlì aggiunge degli spunti interessanti per l'avanzamento del *framework* teorico utilizzato. In particolare, come precisato in precedenza, le esperienze riportate negli studi accademici (Elson 1998; Sharp e Broomhill 2002; Rubin e Burtle 2005) si focalizzano principalmente sui governi centrali, senza declinare i passaggi significativi per l'adozione del BdG a livello di amministrazioni periferiche che, nonostante un'autonomia d'azione, si muovono all'interno di normative quadro. Nei Paesi in cui, come l'Italia, si attuano dei programmi di decentramento per dare spazio alle peculiarità territoriali, le attività "down" devono necessariamente essere (i) coordinate tra di loro e (ii) in accordo con quanto deciso e attuato a livello centrale ("top"). Ciò inevitabilmente comporta una continua attività di integrazione e sistematizzazione che accorda spinte "down" e spinte "top". Di conseguenza, si ritiene di fondamentale importanza considerare nel *framework* anche la dimensione dell'integrazione del BdG all'interno dei processi di programmazione. Tuttavia, la direzione intrapresa dai due comuni analizzati assume un'intensità e una valenza strategica non omogenee. Nel caso di Bologna vi è una maggiore integrazione orizzontale (non solo con documenti obbligatori, ma anche volontari) e verticale (programmazione regionale e del distretto socio-sanitario), coerente con l'attuale

collocazione organizzativa del processo di genere e in parte spiegabile con la maggiore esperienza temporale del Comune di Bologna rispetto a quello di Forlì. Infine, l'amministrazione comunale di Bologna ha colto l'occasione della predisposizione del piano delle *performance*, deciso a livello di governo centrale, per svilupparlo in commistione con il BdG. Si stanno, infatti, svolgendo degli incontri coinvolgendo i dipendenti, le associazioni e i cittadini per raccogliere i loro suggerimenti sugli impatti di genere dei servizi e dei progetti compresi nelle aree di intervento e nei programmi che costituiscono il piano delle *performance* del comune.

Tali aspetti di integrazione orizzontale e verticale sono essenziali ai fini: (i) dell'accrescimento della consapevolezza e della comprensione reale delle implicazioni di genere (obiettivo n. 1 Sharp), (ii) dell'*accountability* dei governi (obiettivo n. 2 Sharp) locali e centrali (aggiunta degli autori) e (iii) del "change and refine government budgets and policies to promote gender equality" (Sharp 2002: 88) (obiettivo n. 3 Sharp). L'opportunità di cambiamento politico non deve quindi avvenire solo a livello locale ("down") ma deve necessariamente essere allineata con iniziative a livello "top".

A titolo riassuntivo si intende proporre (figura 2) un aggiornamento al *framework* teorico riportato in precedenza, per evidenziare l'ulteriore aspetto di intersezione che l'analisi dei due casi di studio ha consentito di rilevare.

Figura 2 – Aggiornamento del framework



Infine i risultati emersi dall'analisi sono evidenziati in tabella 1, che riporta per ciascun fattore indagato similarità e differenze.

Tabella 1 – Confronto dei due casi di studio alla luce delle dimensioni del framework

Dimensioni framework	Similitudini	Differenze	
		Comuni	
1. <i>Civil society involvement</i>	Incontri pubblici per condividere il progetto di BdG in corso	Bologna	– Estensione del coinvolgimento ad associazioni e comitati che presentino nello statuto un'attenzione al genere
2. <i>Hard and constant work</i>	Progetto BdG avviato con consulente esterno, supportato da personale comune Pubblicazione documenti online <i>Unpacking</i> delle informazioni rilevanti per il genere	Bologna	– BdG si colloca nel Dipartimento Programmazione – Pubblicazione <i>on line</i> di dati e statistiche disaggregate per genere – Rielaborazione extra-contabile dei dati da inserire nel BdG – Distinzione tra informazioni ad impatto diretto e indiretto sul genere
		Forlì	– BdG è affidato ad un collaboratore a progetto – Revisione del sistema informatico per inserire la dimensione di genere a livello di imputazione di spesa ai centri di costo – Distinzione tra spese correnti e spese per investimenti con evidenziazione delle ricadute di genere
3. <i>Women's participation</i>	Coinvolgimento delle associazioni e comitati femminili nel progetto		Non si rilevano differenze significative
4. <i>Strategic vision</i>	Ruolo strategico assegnato alle politiche di genere e al BdG	Bologna	– Progetto politico del sindaco con supporto Segreteria Generale – Implementazione BdG preventivo ancorato al ciclo di gestione della <i>performance</i> e al piano strategico metropolitano
		Forlì	– Progetto della Direzione Generale, con supporto responsabile Centro Donna
5. <i>Opportunity of political change</i>	Con la nuova legislatura è stato consolidato il ruolo strategico del processo di BdG	Bologna	– Il comune ha colto in pieno le novità della riforma Brunetta accelerando il processo di integrazione della dimensione di genere nel ciclo della <i>performance</i> , con ricadute significative per il processo di BdG
		Forlì	– Dal 2012 i documenti si trovano anche nella sezione dedicata alla Relazione della <i>performance</i>
6. Integrazione	Integrazione del BdG nella programmazione comunale a livello orizzontale (documenti obbligatori e volontari)	Bologna	– L'integrazione realizzata è anche verticale, recuperando aree tematiche presenti nella programmazione della regione (Documento di politica economico-finanziaria; Piano sociale sanitario); della Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria (Atto di Indirizzo e Coordinamento Triennale) del Distretto socio-sanitario della Città di Bologna (Piano triennale della salute e del benessere)

6. Conclusioni

I due casi di studio osservati consentono di trarre alcune brevi conclusioni sulle implicazioni rilevanti per l'adozione del BdG, che sono tuttavia anche condizioni affinché il processo stesso possa svilupparsi nella direzione del *gender budgeting*.

L'analisi della letteratura ha fatto emergere la scarsità di studi, nonché di sperimentazioni che investono il passaggio dal *gender auditing* al *gender budgeting*. Inoltre, carenti sembrerebbero anche le ricerche in ambito aziendale riguardanti le implicazioni, le caratteristiche del processo di adozione e implementazione del BdG.

Rispetto alla letteratura esistente il presente contributo mette in luce possibili integrazioni tra le relazioni "obiettivi-strategie" promosse per la realizzazione del BdG e le implicazioni proprie del processo, da monitorare e continuamente sollecitare. Inoltre, il livello di analisi scelto (governo locale) consente di evidenziare un'ulteriore dimensione che è stata denominata "integrazione". La novità riscontrata è infatti ravvisabile nella possibilità che il BdG vada a integrarsi con i processi di programmazione e rendicontazione messi in atto dall'ente locale, sia a livello orizzontale che verticale, fino a diventare una "routine" manageriale.

Alla luce dell'analisi comparativa dei due comuni, si può affermare che all'origine dell'adozione e successiva implementazione del BdG non può che esserci la visione strategica del soggetto politico, che ne decide la collocazione anche organizzativa, nonché il livello della sua pervasività nel complesso processo amministrativo, cogliendo, laddove ve n'è l'occasione, l'opportunità offerta da mutamenti politici, così come legislativi.

L'efficacia del processo di genere dipende non solo dal *commitment* politico, ma anche dal prevedere un livello di coinvolgimento della società civile in generale, e delle donne nello specifico, che fornisca uno sguardo critico dall'esterno. La collaborazione tra amministratori pubblici e società civile sperimentata nelle esperienze di BdG analizzate, e in particolare in quella di Bologna, ha permesso di elevare il livello di *accountability* di genere, rafforzando ulteriormente il ruolo dello stesso BdG all'interno del panorama degli strumenti di *accountability* di un'amministrazione locale.

Il lavoro di ricerca e di *case study* offre ai *practitioner* un supporto per guidare l'implementazione di tali strumenti in altre amministrazioni pubbliche locali.

Nel futuro sarà senz'altro auspicabile allargare la possibilità di sperimentare questo *framework* ad altre amministrazioni che decidano di adottare e/o implementare un BdG, tenuto anche conto di quanto disposto in merito alla presentazione della relazione sulla *performance*.

Bibliografia

ADDABBO T., LANZI D., PICCHIO A. (2010), "Gender Budgets: A Capability Approach", *Journal Of Human Development And Capabilities*, 11(4), pp. 479-501.

- BECK T. (1999), *Using Gender-Sensitive Indicators. A Reference Manual for Governments and Other Stakeholders*, London: Commonwealth Secretariat.
- BETTIO F., ROSSELLI A., VINGELLI G. (2002), *Gender Auditing dei Bilanci Pubblici*, Bergamo: Fondazione A. J. Zaninoni.
- BUDLENDER D. (2007), "Gender-responsive call circulars and gender budget statements", *Guidance Sheet Series*, n. 1 January, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM).
- BUDLENDER D., SHARP R., ALLEN K. (1998), *How to Do a Gender-Sensitive Budget Analysis: Contemporary Research and Practice*, London: Commonwealth Secretariat.
- BUDLENDER D., ELSON D., HEWITT G., MUKHOPADHYAY T. (2002), *Gender Budgets Make Cents: Understanding Gender Responsive Budgets*, London: Commonwealth Secretariat.
- BUDLENDER D., HEWITT G. (2002), *Gender Budgets Make More Cents: Country Studies And Good Practice*, London: Commonwealth Secretariat.
- BUDLENDER D., HEWITT G. (2003), *Engendering Budgets. A Practitioners' Guide to Understanding and Implementing Gender Responsive Budgets*, London: Commonwealth Secretariat.
- CIVIT (2011), "Indicazioni relative allo sviluppo dell'ambito delle pari opportunità nel ciclo di gestione della performance", delibera n. 22/2011.
- COMUNE DI BOLOGNA (2008a), *Relazione Previsionale e Programmatica 2008-2010*.
- COMUNE DI BOLOGNA (2008b), *Bilancio di Genere. Dalla sperimentazione alla partecipazione*.
- COMUNE DI FORLÌ (2010), *Il bilancio di genere 2010*.
- CORBETTA P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. III Le tecniche qualitative*, Bologna: Il Mulino.
- ELSON D. (1998), "Integrating Gender Issues into National Budgetary Policies and Procedures: Some Policy Options", *Journal of International Development*, 10(7), pp. 929-941.
- ELSON D. (1999), *Gender Budget Initiatives*, Background paper, London: Commonwealth Secretariat.
- ELSON D. (2002), "Gender Responsive Budget Initiatives: Key Dimensions and Practical Examples", in KLOT J., HOLVOET N., VILLAGOMEZ E., *Gender Budget Initiatives: Strategies, Concepts and Experiences*, New York: United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), pp. 15-29.
- GALAVERNI M. (2006), *Bilanci pubblici e equità di genere*, Roma: ISFOL.
- GALIZZI G. (2011), "Gender auditing vs gender budgeting: il ciclo dell'accountability di genere", *Azienda Pubblica*, 4, pp. 379-394.
- GALIZZI G. (2012), *Il bilancio di genere negli enti pubblici territoriali. Origini, strumenti e implicazioni aziendali*, Milano: Franco Angeli.
- HOFBAUER BALMORI H. (2003), *Gender and Budgets: Overview Report*, London: Bridge Development-Gender.
- HUNT N., MCHALE S. (2007), "A Practical Guide to the E-Mail Interview", *Qualitative Health Research*, 17(10), pp. 1415-1421.

- KRUG B., VON STAVEREN I. (2002), "Gender Audit: Whim or Voice", *Public Finance and Management*, 2(2), pp. 190-217.
- KVALE S. (1996), *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks: Sage.
- MANN C., STEWART F. (2000), *Internet Communication and Qualitative Research: A Handbook for Researching Online*, London: Sage.
- MARTINI M. (2011), "Il bilancio di genere nella prassi italiana. Indagine empirica sul comportamento degli enti locali", *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 3-4, pp. 191-203.
- MORGAN S. J., SYMON G. (2004), "Electronic interviews in organizational research", in CASSELL C., SYMON G., *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London: Sage.
- OSBORNE K., BACCHI C., MACKENZIE C. (2008), "Gender analysis and community consultation: The role of women's policy units", *The Australian Journal of Public Administration*, 67 (2), pp. 149-160.
- PATERSON S. (2010), "What's the problem with gender-based analysis? Gender mainstreaming policy and practice in Canada", *Canadian Public Administration / Administration Publique Du Canada*, 53 (3), pp. 395-416.
- PULEJO L. (2010), "Le nuove frontiere della comunicazione nell'ente pubblico locale: l'approccio di genere", in AIROLDI G., BRUNETTI G., CORBETTA G., INVERNIZZI G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: Scritti in onore di Vittorio Coda*, Milano: Università Bocconi Editore.
- PULEJO L. (2011a), *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*, Milano: Franco Angeli.
- PULEJO L. (2011b), "Il profilo di genere nella programmazione delle aziende pubbliche territoriali", *Management Control*, 2, pp. 59-83.
- PULEJO L., RUPO D., BARRESI G., CAPPOLINO R., MARISCA C. (2008), "Le strategie di gender mainstreaming negli enti pubblici territoriali: l'esperienza italiana", in AA.VV., *Innovazione e accountability nella pubblica amministrazione. I drivers del cambiamento*, Roma: Rirea, pp. 284-350.
- RUBERY J., FAGAN C., GRIMSHAW D., FIGUEIREDO H., SMITH M. (2002), *Indicators on Gender Equality in the European Employment Strategy*, European Work and Employment Research Centre, Manchester: Manchester School of Management, UMIST.
- RUBIN M.M., BARTLE J.R. (2005), "Integrating Gender into Government Budgets: A New Perspective", *Public Administration Review*, May/June, 65 (3), pp. 259-272.
- RYAN R. J., SCAPENS R. W., THEOBALD M. (2002), *Research methods and methodology in accounting and finance*, 2nd Ed., London: Thomson Learning.
- SHARP R. (2002), "Moving Forward: Multiple Strategies and Guiding Goals", in KLOT J., HOLVOET N., VILLAGOMEZ E., *Gender Budget Initiatives: Strategies, Concepts and Experiences*, New York: United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), pp. 86-98.
- SHARP R. (2003), *Budgeting for equity. Gender budget initiatives within a*

- framework of performance oriented budgeting*, New York: United Nations Development Fund for Women (UNIFEM).
- SHARP R., BROOMHILL R. (2002), "Budgeting for Equality: The Australian Experience", *Feminist Economics*, 8(1), pp. 25-47.
- SHARP R., VAS DEV S. (2004), "Bridging the gap between gender analysis and gender-responsive budgets: key lessons from a pilot project in the Republic of the Marshall Islands", *Working Paper Series*, Hawke Research Institute, University of South Australia.
- SHARP R., VAS DEV S. (2006), "Integrating gender into public expenditure: Lessons from the Republic of the Marshall Islands", *Pacific Studies*, 29(3 & 4), pp. 83-105.
- SHARP R., VAS DEV S., SPOEHR J. (2004), *Final Report: ADB RETA Youth and Gender-Sensitive Public Expenditure Management in the Pacific*, Manila: Asian Development Bank.
- STOTSKY J. G. (2006), "Gender Budgeting", *IMF (International Monetary Fund) Working Paper*, WP/06/232.
- VILLAGOMEZ E. (2004), "Gender responsive budgets: issues, good practices and policy options", *Regional Symposium on Gender Mainstreaming in the ECE Region*.
- VITALI M., CARELLA R. (2009), "Gender Budget in South Italy, an exploratory case study", *Economia Aziendale Online*, 1, pp. 233-244.
- YIN R. K. (2003), *Case study research - Design and methods*, 3rd ed., Thousand Oaks: Sage.

Allegato A

Sharp (2002)		Hofbauer (2003)
STRATEGIE		BdG CARATTERISTICHE
<p>OBIETTIVI</p> <p>Raise awareness of gender issues and their impacts</p>	<ul style="list-style-type: none"> - devising methods for accessing, generating and storing sex-disaggregated data for use in budget preparations and policy planning and evaluations; - developing and applying gender-sensitive tools of expenditure and revenue analysis to budgets and policies; - translating and distributing budgetary and policy information so that it enables and encourages the participation of civil society in budget decision-making; - directing attention to gender issues and impacts of mainstream expenditures and revenues, not just specifically targeted expenditures to women and girls or revenue strategies that have the most direct implications for women or men; - systematically incorporating the informal economy into analysis of policies and budgets; - recognizing that the appropriate unit of analysis —the individual or the household — can be different in different circumstances; - developing analysis of significant intersections of gender with other categories of analysis such as socio-economic class, race, ethnicity, locality, sexuality and age; - training and other capacity-building activities in gender analysis for the bureaucracy, parliamentarians and within civil society; - analyzing the budget at different levels – programme sectoral, ministry/portfolio, cross portfolio, federal, state, local. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Civil society involvement 2. Hard and constant work, which is well resourced 3. Women's participation 4. Strategic vision 5. Opportunity of political change
<p>Promote accountability for gender equality commitments</p>	<ul style="list-style-type: none"> - developing categories/frameworks for reporting that facilitate audit and monitoring over time; - feeding analysis of the gender impacts of budgets and policies back into the planning and policy evaluation processes of government; - reporting the progress of governments to international committees and conferences and reporting under international instruments and conventions that governments have ratified; - establishing commitment for gender responsive budgets at the highest levels of government with processes that have clear lines of responsibility for key budgetary institutions such as the ministry of finance/treasury and parliament; - forging links between gender responsive budgets and the work of the general audit of government; - development of civil society strategies which require (legally or politically) a response by government; - regular reporting by government to the public on the impact of its budget on men and women (e.g. the publication of a women's statement or budget paper as in the case of the Australian federal and state governments); - incorporating gender equality goals and measures of success into the planning and evaluation processes by donors; - facilitating the participation of civil society groups by government in either an "inside government" or civil society-based GRB exercise. 	

Segue

OBIETTIVI	Sharp (2002) STRATEGIE	Hofbauer (2003) BdG CARATTERISTICHE
<p>Change policies and budgets</p>	<ul style="list-style-type: none"> - increasing budgetary allocations; - improving the quality of resource inputs (e.g. gender training for public servants, greater funding certainty, including spending the funds as planned); - redistributing budget allocations; - changing the type and quality of goods and services delivered by government; - changing policy outcomes. 	

Hofbauer, 2003	FRAMEWORK TEORICO (correlazione tra caratteristiche Hofbauer (2003) e strategie Sharp (2002))
<p>1. Civil society involvement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - translating and distributing budgetary and policy information so that it enables and encourages the participation of civil society in budget decision-making; - training and other capacity-building activities in gender analysis for the bureaucracy, parliamentarians and within civil society; - developing categories/frameworks for reporting that facilitate audit and monitoring over time; - facilitating the participation of civil society groups by government in either an "inside government" or civil society-based GRB; - development of civil society strategies which require (legally or politically) a response by government; - regular reporting by government to the public on the impact of its budget on men and women (e.g., the publication of a women's statement or budget paper as in the case of the Australian federal and state governments).
<p>2. Hard and constant work, which is well resourced</p>	<ul style="list-style-type: none"> - training and other capacity-building activities in gender analysis for the bureaucracy, parliamentarians and within civil society; - devising methods for accessing, generating and storing sex-disaggregated data for use in budget preparations and policy planning and evaluations; - developing and applying gender-sensitive tools of expenditure and revenue analysis to budgets and policies; - directing attention to gender issues and impacts of mainstream expenditures and revenues, not just specifically targeted expenditures to women and girls or revenue strategies that have the most direct implications for women or men; - systematically incorporating the informal economy into analysis of policies and budgets; - recognizing that the appropriate unit of analysis—the individual or the household—can be different in different circumstances; - developing analysis of significant intersections of gender with other categories of analysis such as socio-economic class, race, ethnicity, locality, sexuality and age.
<p>3. Women's participation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - facilitating the participation of civil society groups by government in either an "inside government" or civil society-based GRB.

Segue

<p>Hofbauer, 2003</p>	<p>FRAMEWORK TEORICO (correlazione tra caratteristiche Hofbauer (2003) e strategie Sharp (2002))</p>
<p>4. Strategic vision</p>	<ul style="list-style-type: none"> - training and other capacity-building activities in gender analysis for the bureaucracy, parliamentarians and within civil society; - establishing commitment for gender responsive budgets at the highest levels of government with processes that have clear lines of responsibility for key budgetary institutions such as the ministry of finance/treasury and parliament; - forging links between gender responsive budgets and the work of the general audit of government; - incorporating gender equality goals and measures of success into the planning and evaluation processes by donors; - increasing budgetary allocations; - improving the quality of resource inputs (e.g. gender training for public servants, greater funding certainty, including spending the funds as planned); - redistributing budget allocations; - changing the type and quality of goods and services delivered by government; - changing policy outcomes.
<p>5. Opportunity of political change</p>	<ul style="list-style-type: none"> - increasing budgetary allocations; - improving the quality of resource inputs (e.g. gender training for public servants, greater funding certainty, including spending the funds as planned); - redistributing budget allocations; - changing the type and quality of goods and services delivered by government; - changing policy outcomes.

Allegato B: Elenco documenti consultati

COMUNE DI BOLOGNA:

- Comune di Bologna
 - Linee Programmatiche di Mandato 2004-2009.
 - Bilancio Sociale ed. 2005 e 2006.
 - Studio di Fattibilità per l'introduzione del bilancio sociale di genere nel Comune di Bologna, 2005.
 - Bilancio di Genere. Dalla sperimentazione alla partecipazione, 2008.
 - Bilancio di Genere. Dalla sperimentazione alla partecipazione, 2009.
 - Bilancio Preventivo di Genere. Quartiere Savena, 2010.
 - Relazione Previsionale e Programmatica 2008-2010.
 - Relazione Previsionale e Programmatica 2009-2011.
- Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria di Bologna e Giunta ex CTSS del Nuovo Circondario di Imola, Atto di Indirizzo e Coordinamento Triennale 2009-2011.
- Distretto Città di Bologna
 - Piano Triennale per la salute e il benessere 2009-2011.
 - Piano attuativo 2009 del Piano Triennale per la salute e il benessere 2009-2011.
- Regione Emilia-Romagna
 - Studio di Fattibilità per la costituzione del Bilancio delle Amministrazioni Pubbliche secondo un'Ottica di Genere, Fondo Sociale Europeo - Ob. 3 - Asse E, Misura E.1., 2003.
 - Piano Sociale e Sanitario 2007-2009.
 - Piano Sociale e Sanitario 2008-2010.
 - Documento di Politica Economico-Finanziaria 2008-2010.
 - Documento di Politica Economico-Finanziaria 2009-2010.

COMUNE DI FORLÌ:

- Comune di Forlì
 - Bilancio di genere. Una chiave di lettura per comprendere come l'uso delle risorse pubbliche incide sulla vita delle donne e degli uomini, 2010.
 - Bilancio di genere. Consuntivo 2010.
 - Bilancio di genere. Preventivo 2011.
 - Bilancio di genere. Consuntivo 2011.
 - Bilancio di genere. Preventivo 2012.
 - Bilancio di genere. Consuntivo 2012.
 - Bilancio di genere. Preventivo 2013.
 - Piano Generale di Sviluppo 2010 - 2014.

