

GLI INSERTI DI

Azienditalia

IL PERSONALE

Mensile di gestione e amministrazione del personale degli enti locali

ENTI LOCALI

www.ipsoa.it/azienditalia

1 2011

La performance al tempo della crisi. L'esperienza del Comune di Cesena

di Silvia Degli Angeli, Edda Manuzzi,
Elisa Romagnoli, Vittorio Severi, Stefania Tagliabue

ANNO VIII - GENNAIO 2011 N. 1 - DIREZIONE E REDAZIONE STRADA 1 PALAZZO F4 20090 MILANOFIORI ASSAGO

 IPSOA
Gruppo Wolters Kluwer

 Leggi d'Italia Professionale
Gruppo Wolters Kluwer

SOMMARIO

I risultati che la p.a. deve raggiungere	pag.	III
Si fa presto a dire performance	pag.	IV
Tre parole chiave: trasparenza, valutazione, merito	pag.	V
Trasparenza	pag.	V
Valutazione	pag.	V
Merito	pag.	V
Non basta dire “performance” per far capire in quale direzione vogliamo andare	pag.	V
Il piano della performance del Comune di Cesena	pag.	VI
Il progetto, gli attori, la metodologia	pag.	VI
Il Piano della Performance	pag.	VII
Il grado di realizzazione della strategia	pag.	IX
Il portafoglio dei servizi	pag.	X
L'alimentazione del sistema dal punto di vista delle informazioni. Il sistema integrato di pianificazione e controllo	pag.	XI
Un esempio tratto dal software	pag.	XIV
Lo stato di salute dell'ente	pag.	XV
Lo stato di salute economico-finanziaria e patrimoniale	pag.	XV
Lo stato di salute delle relazioni	pag.	XVIII
Lo stato di salute organizzativa	pag.	XVIII
Misurare e valutare lo stato di salute	pag.	XIX
Migliorare la salute organizzativa	pag.	XXI
Gli impatti	pag.	XXII
Conclusioni	pag.	XXIII



IPSOA

Gruppo Wolters Kluwer

MILANOFIORI ASSAGO, Strada 1, Palazzo F6, Tel. 02.82476.090

LA PERFORMANCE AL TEMPO DELLA CRISI

Il Comune di Cesena affronta la sfida della riforma

di Silvia Degli Angeli, Edda Manuzzi, Elisa Romagnoli, Vittorio Severi, Stefania Tagliabue

I RISULTATI CHE LA P.A. DEVE RAGGIUNGERE (1)

Non si può parlare del tentativo di rinnovare la pubblica amministrazione, in corso nel nostro Paese (o almeno così si dice), e in particolare in molti enti locali, senza riferirlo al contesto di crisi che stiamo attraversando. Ci sono molti aspetti di questa crisi che danno significati particolari alla ricerca in atto per mettere in condizione i cittadini di interagire in modo consapevole, efficace e semplice con le amministrazioni dei loro territori.

Il primo di questi aspetti riguarda il deficit di riconoscimento di una reale funzione di rappresentanza che sta attraversando la politica. La distanza tra istituzioni e paese reale genera insofferenza e tensione verso la pubblica amministrazione, non solo quando vi sono fondati motivi di malessere, ma anche laddove obiettivamente si potrebbe riscontrare qualità e efficienza diffusa. Un esempio che richiamiamo spesso è quello del nostro sistema sanitario: tra i primi posti per le prestazioni mediamente offerte, nelle classifiche mondiali stilate ogni anno dall'Organizzazione mondiale della sanità, ma esposto quotidianamente sui giornali del nostro paese solo per episodi di malasanità. Questo avviene anche in quelle regioni che, se prese a parte, sarebbero assolutamente tra l'eccellenza sanitaria a livello internazionale.

Le ragioni di fondo che devono muovere gli enti pubblici, soprattutto a livello locale, verso l'innovazione amministrativa, consistono nel dare ai cittadini buoni e concreti motivi per accrescere la loro fiducia nelle istituzioni partecipative e di rappresentanza.

Questo avviene quando la politica ritiene che il perseguimento del benessere e dello sviluppo si possa sostenere soprattutto rendendo forte la coesione sociale e sceglie di giocare la partita dell'innovazione per incrementare in modo significativo la possibilità

di interlocuzione diretta tra cittadini e amministrazione, per affrontare e non nascondere i problemi, dando consistenza a processi decisionali partecipati, fornendo strumenti e informazioni per discutere e valutare, cercando di sostenere una comunicazione effettiva, cioè scambi a più direzioni tra p.a. e portatori di interessi e tra gli stessi diversi portatori di interessi. Il secondo aspetto di questa crisi che rende la ricerca dell'innovazione particolarmente importante, non richiede grandi spiegazioni, perché riguarda, evidentemente, la questione dell'impiego adeguato delle risorse. Se in tempi "normali" questo tema è centrale, quando queste risorse sono drasticamente ridotte mentre crescono i problemi del paese, quello delle risorse da problema centrale diventa problema cruciale. Il Comune di Cesena ha proposto una riflessione su questi temi a molti enti con i quali è in contatto a proposito di vari progetti a cui partecipa o coordina (ad esempio il Progetto Elisa 4, vale a dire ELI4U, la gestione associata con 55 enti dell'Ufficio per la Prevenzione del contenzioso col personale, ecc..) e sul "come" affrontarli.

Così il 12 novembre scorso abbiamo presentato il lavoro realizzato per la costruzione del ciclo della performance, di cui questo documento riproduce in sintesi gli aspetti salienti. La citazione di questo incontro serve per sottolineare, fin dall'inizio di questo intervento, come riteniamo che sia fondamentale, per promuovere il cambiamento, tenere aperta la prospettiva dello scambio esterno e non chiudersi in una dimensione tutta interna all'ente. L'immersione nella propria realtà è indispensabile ma non può orientare lo sviluppo senza agire collegamenti che ci permettano di collocare il nostro lavoro su uno scenario politico, culturale, tecnico ed anche scientifico, più ampio. Al

Nota:

(1) Di Vittorio Severi, Direttore generale del Comune Cesena.

nostro ente questo è possibile soprattutto grazie a collaborazioni strutturate, quali quelle del nostro organismo di valutazione (2), e quale quella del facilitatore (3), che collabora per la realizzazione di azioni di progettazione partecipata dentro all'ente e con i cittadini; ma anche grazie a colleghi intelligenti e curiosi che continuano a guardarsi attorno, permettendo a questo comune di partecipare a progetti e sperimentazioni e, perché no, reperire anche i contributi economici che rendono possibile tutto ciò.

SI FA PRESTO A DIRE PERFORMANCE

Quanto detto a proposito di scelte politiche per sostenere la coesione sociale, la ricerca della interlocuzione diretta coi cittadini, lo sviluppo di processi partecipativi, la dimostrazione dell'impiego corretto delle risorse, diventa indirizzo che orienta il lavoro nella pubblica amministrazione, soprattutto per quella che è, come nei comuni, a diretto contatto quotidiano con i cittadini e i loro bisogni.

Per concretizzare questo indirizzo si deve tradurre in comportamenti quotidiani e coerenti da parte di chi dà vita a servizi e prestazioni, prima ancora che in iniziative pubbliche. Se non si determina questa coerenza tra gli intenti dichiarati, da un lato, e i comportamenti quotidiani della pubblica amministrazione, dall'altro, vuol dire che stiamo partecipando quali attori ad una nuova finzione di rinnovamento, che renderà ancora più sfiduciato e cinico il cittadino nei confronti delle istituzioni.

È questa convinzione che ci fa affermare che la parte più rilevante della sfida del rinnovamento della pubblica amministrazione si gioca a livello culturale. Siamo di fronte ad un impegno sostenibile solo se la cultura del "servizio pubblico" si evolve, portando coloro che vi lavorano a riconoscersi come parte importante nella produzione del benessere della propria comunità.

Questa affermazione ha almeno due conseguenze dirette, per la costruzione e realizzazione del ciclo della performance come motore di miglioramento:

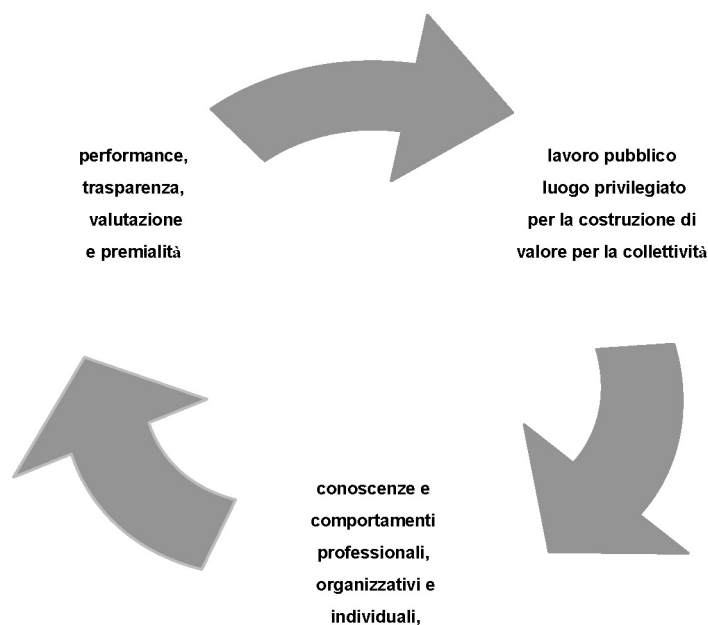
- non sarà l'introduzione di innovazioni tecniche (procedurali, informatiche, di programmazione, di valutazione, di controllo, di rendicontazione ...) a determinare il miglioramento; non ci giochiamo sulla razionalità tecnico-formale le sorti dell'innovazione, certo, tutto questo serve ma non è decisivo;
- il ciclo della performance, inteso come percorso di miglioramento della pubblica amministrazione, si può costruire solo se entra a fare parte, a sua volta, di un ciclo più complesso che, per quanto riguarda il lavoratore pubblico, attiene sia al riconoscimento del senso del proprio lavoro nei confronti dei servizi resi alla collettività, sia alla promozione di conoscenze e comportamenti professionali, organizzativi e individuali, consapevoli e responsabili; il ciclo della performance si basa sulla capacità continua di ap-

Note:

(2) Composto da Giovanni Valotti e Giovanni Fosti, dell'Università Bocconi di Milano.

(3) Gerardo de Luzenberger di Genius Loci.

Tavola 1 Il ciclo di gestione della performance



prendere da parte della pubblica amministrazione, non sull'addestramento della pubblica amministrazione all'impiego di metodi, tecniche, procedure, strumenti, ecc.

Per il Comune di Cesena ragionare e lavorare per realizzare il ciclo della performance comporta dunque agire lungo due dimensioni:

- incrementare consapevolezza e orientare la struttura interna;
- favorire la partecipazione dei cittadini e la condivisione delle politiche (condivisione intesa non necessariamente come accordo).

TRE PAROLE CHIAVE: TRASPARENZA, VALUTAZIONE, MERITO

Le tre parole chiave della riforma non sono per niente da dare per scontate e noi le abbiamo ragionate così.

Trasparenza

Della trasparenza va detto che è stata proposta come necessità di dare ai cittadini il modo di individuare, di volta in volta, il colpevole per quello che non va nella pubblica amministrazione. Trasparenza come insediamento della giuria popolare per giudicare le malefatte della p.a. Trasparenza sulla scia del fannullonismo, quindi.

La trasparenza a noi serve invece per promuovere il progetto partecipativo e l'apprendimento continuo all'interno del nostro ente. È la ricerca di una trasparenza a più direzioni. La predisposizione delle condizioni della trasparenza con una vista dall'esterno all'interno dell'ente, serve per favorire il controllo e la verifica da parte dei cittadini circa l'operato dell'ente, ma anche per favorire la loro partecipazione ed il confronto di e tra interessi diversi, al fine di orientare l'attuazione del piano di mandato; inoltre, però, deve servire come occasione per rinforzare una azione di promozione culturale profonda nella p.a..

Dobbiamo sapere leggere meglio i bisogni dei portatori di interesse, dei cittadini, del nostro territorio per orientare la nostra azione verso la creazione di maggiore benessere.

È questo che da motivo al lavoro che ciascun dipendente ogni giorno deve affrontare in comune: non siamo qui per adempiere e rispettare norme procedurali, abbiamo necessità di sapere perché operiamo in un determinato modo, per contribuire a migliorare quello che facciamo come nessun altro può fare senza essere dentro alla situazione.

Il miglioramento viene sostenuto dalla attivazione di professionisti riflessivi che si confrontano per la realizzazione dei programmi dell'amministrazione, ne definiscono i progetti, riflettono sugli indicatori di risultato, valutano il proprio operato, analizzano quello che i cittadini pensano dei servizi resi, creando le

condizioni per padroneggiare e orientare, e non subire, il proprio lavoro.

Valutazione

Della valutazione pensiamo che costituisca una leva indispensabile per orientare al miglioramento, sia dal punto di vista cognitivo sia da quello motivazionale. Dal punto di vista della comprensione di ciò che va e ciò che non va del proprio operato, si tratta di creare i dispositivi per restituire un messaggio di ritorno sull'attività svolta e poterlo analizzare: tempi, quantità, qualità, risposta dei cittadini, confronto con altri enti. Molto spesso questa operazione è già altamente motivante, soprattutto se un individuo "tiene" al proprio lavoro, se lo considera una area sensibile e importante per il proprio autoriconoscimento (può essere superfluo, ma preciso lo stesso che qui si intende lavoro con la L maiuscola non quello di più alto grado gerarchico). Dall'indagine e dal lavoro che stiamo svolgendo nel nostro comune sul benessere organizzativo, risulta che la dimensione più importante da presidiare sia la comunicazione e la qualità delle relazioni interne, come seconda la partecipazione ai processi di definizione del lavoro e come terza la dimensione economica. Per ragionare di valutazione come spinta al processo di miglioramento della pubblica amministrazione, riteniamo di avere avuto indicazioni preziose dai dipendenti.

Merito

Per rendere "onore al merito" lavoriamo per costruire un contesto organizzativo in cui:

- il sistema di valutazione consenta di operare distinzioni (*krisis*, in greco antico, significa proprio separare, distinguere, decidere);
- chi valuta sappia "meritarsi" considerazione e fiducia (diversamente, addio credibilità ed effetto motivante!);
- il merito si possa riferire al servizio reso e non alla persona e venga rilevato con modi e criteri significativi per l'organizzazione.

È evidente che, a partire da queste premesse non ci possiamo accontentare di mettere a punto un sistema di valutazione valido ma dobbiamo co-costruirne il significato insieme all'organizzazione. In tutto questo, chi ha un ruolo di maggiore responsabilità nella nostra organizzazione è proporzionalmente più esposto alle sollecitazioni di crescita che la realizzazione del ciclo della performance comporta e, ne siamo consapevoli, necessita di una attenzione formativa dedicata.

NON BASTA DIRE "PERFORMANCE" PER FAR CAPIRE IN QUALE DIREZIONE VOGLIAMO ANDARE

A conclusione di questa riflessione introduttiva sul

lavoro che stiamo portando avanti per la costruzione del “ciclo della performance”, e che verrà illustrato dai contributi che seguono, propongo un detto africano (4):

*If you want to go faster,
work alone
if you want to go further,
work together* (5).

Quindi, alla domanda posta all’inizio circa “quale politica e quale amministrazione possono permettere di affrontare i nodi della crisi”, il nostro ente sta rispondendo:

- promuovendo la partecipazione consapevole dei cittadini alle scelte ed all’orientamento dell’azione amministrativa, per realizzare il piano di mandato;
- costruendo il ciclo della performance, che ha questo scopo, attraverso un processo che coinvolge le persone e permette la condivisione delle direzioni di cammino.

IL PIANO DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI CESENA (6)

Il progetto, gli attori, la metodologia

Sulla base delle considerazioni sopra esposte, di fronte alla riforma avviata con il D.Lgs. n. 150/2009, il Comune di Cesena ha attivato un progetto di innovazione organizzativa che, prendendo in considerazione le novità introdotte dal decreto, vuole impiegarle quali opportunità per incrementare il valore pubblico prodotto. Il progetto, in un’ottica di miglioramento continuo e di eccellenza gestionale, ha la finalità di ottimizzare la performance dell’ente, rendendola, nel modo più efficace possibile, misurabile e trasparente.

Lo sforzo di individuare processi, metodologie e criteri di misurazione e trasparenza della performance ha fatto maturare alcune idee di fondo che hanno poi caratterizzato la metodologia adottata. Il progetto di innovazione amministrativa è stato avviato al fine di individuare un modello di misurazione della performance che non abbia la presunzione di essere perfetto ma che sia il più adatto per l’ente che lo utilizza e le caratteristiche del contesto in cui si trova ad agire. Mettere a punto il Piano della performance, per intenderci, non è l’unico obiettivo del piano di lavoro in questione, ma rappresenta lo strumento per migliorare la performance, orientare comportamenti organizzativi, compiere scelte e mettere in campo azioni efficaci rispetto ai bisogni dei cittadini.

La metodologia così adottata ha inglobato la realizzazione del piano della performance all’interno di un progetto più ampio di cui il piano ne è punto essenziale, quale documento che scaturisce e allo stesso sintetizza un processo sia culturale che tecnico.

Dal progetto ci aspettiamo di avere nuove e innovative modalità di lavoro interno e opportunità di confronto con gli altri enti a livello nazionale ed europeo. Il piano di lavoro, ancora in corso di realizzazione, si sviluppa nell’arco di tre anni ed è attuato con il coinvolgimento del personale dipendente del comune, coordinato dal direttore generale e il supporto dall’Organismo indipendente di valutazione. Gli amministratori, coinvolti sin dall’inizio nella scelta di intraprendere il progetto, lo accompagnano intervenendo sulle linee politiche degli interventi che il piano intende pianificare e misurare. I dirigenti ne curano la fattibilità tecnica e supportano il sistema decisionale con informazioni specifiche.

Costituito il gruppo di lavoro il primo passo compiuto è stato quello di analizzare gli elementi previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 circa il ciclo di gestione della performance e confrontarlo con quanto già posto in essere attraverso il sistema integrato di pianificazione e controllo e il sistema di valutazione e incentivazione dell’ente. Sono state poi apportate le necessarie modifiche al regolamento di organizzazione e messe in campo le azioni necessarie per i primi adempimenti sulla trasparenza (7).

Nodo centrale è stato quello di individuare le dimensioni di misurazione della performance. Un passo che abbiamo considerato importante e decisivo è stato infatti quello di confrontare e allineare gli ambiti di misurazione della performance proposti dal D.Lgs. n. 150/2009, di cui all’art. 8, con le dimensioni che l’ente è in grado di monitorare o di cui si sente la necessità di disporre. In particolare, ci siamo chiesti se le diverse dimensioni della performance sono presidiate adeguatamente dagli strumenti manageriali di cui l’ente è dotato, quali strumenti utilizzare per misurare la performance nella diverse fasi di attuazione del programma di mandato del sindaco, se gli strumenti di gestione del ciclo di sviluppo del personale supportano adeguatamente il riconoscimento del merito in relazione alla performance di ente, infine quali strumenti potenziare o introdurre per

Note:

(4) Suggesto da Gerardo de Luzenberger.

(5) Traduzione: Se vuoi andare più veloce, lavora da solo; se vuoi andare più lontano, lavora insieme.

(6) Di Elisa Romagnoli, Responsabile dell’ufficio Programmazione Comune di Cesena.

(7) Il primo impegno per l’amministrazione del Comune di Cesena è stato quello garantire la massima trasparenza dei documenti esistenti che potessero essere ricondotti al ciclo di gestione della performance. Per tanto è stato necessario mettere a confronto quanto previsto dal decreto rispetto alla trasparenza del ciclo di gestione della performance e quanto in realtà già in essere. Il dovere di trasparenza ha in primo luogo portato ad una riflessione interna sullo stato della misurazione della performance esistente ed un confronto con quanto previsto dalla normativa e alla consecutiva pubblicazione sul sito comunale dei documenti esistenti in un’ottica di ciclo di gestione della performance www.comune.cesena.fc.it.

rendere conto e coinvolgere i differenti portatori d'interesse. Da questa attività sono scaturiti gli ambiti di misurazione della performance che caratterizzano il modello proposto, composto da dimensioni già presidiate e dimensioni che vorremmo presidiare.

Calare le dimensioni della performance all'interno del nostro ente ci ha fatto riflettere su alcuni punti circa le condizioni per realizzare un efficace piano della performance che sia in grado di accompagnare una azione amministrativa efficace e di miglioramento gestionale: selezionare indicatori di risultato e valori attesi significativi per i cittadini e che esprimano il livello di attuazione del piano di mandato del sindaco e il livello di miglioramento della performance; programmare e monitorare le condizioni interne per attuare quanto programmato attraverso le scelte organizzative, lo sviluppo professionale, la motivazione e il coinvolgimento del personale, la comunicazione interna, l'uso della premialità e delle risorse; prevedere e monitorare il livello di comunicazione e il grado di coinvolgimento effettivo nel processo decisionale, della capacità di rendicontazione ai cittadini (sviluppo consapevole di una funzione di rendicontazione per categorie di destinatari).

A questo punto, il progetto ha previsto la creazione di due gruppi di lavoro interni che affrontano separatamente ma in modo integrato, rispettivamente le te-

matiche della performance e della *people strategy*, i filoni principali individuati nel progetto di innovazione.

Il Piano della Performance

Partendo dagli ambiti di misurazione e valutazione della performance proposti dalla riforma del D.Lgs. n. 150/2009 (8), dalle indicazioni derivanti dalla delibera Civit 104/2010 e da una lettura sistematica degli strumenti già in essere presso il Comune di Cesena, è stato messo a punto un modello di rappresenta-

Nota:

(8) L'Art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che gli Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa siano relativi a: a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi; e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tavola 2 Realizzazione del Piano della performance

	2009	2010	2011	2012
Realizzazione Piano Performance				
Costituzione Gruppo di Lavoro e Avvio Progetto				
Primo adempimenti sulla trasparenza e adeguamento regolamenti				
Ricognizione e allineamento tra strumenti di P&C e Aspetti Performance				
Realizzazione Piano Performance				
- Condivisione linee programmatiche con Giunta				
- Elaborazione schede con dirigenti				
Pubblicazione Piano Performance				
Pubblicazione primo Rendiconto sulla Performance				
Perfezionamento del Piano della Performance e individuazione di modalità per migliorare la performance				

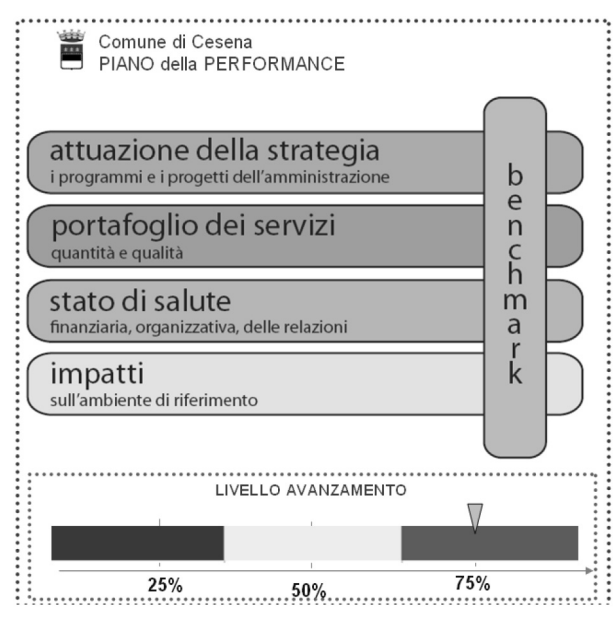
zione della performance che prevede 5 ambiti di misurazione e valutazione della performance.

Il Piano Performance proposto dal Comune di Cesena è un documento programmatico pluriennale che viene elaborato in coerenza con il sistema integrato di pianificazione e controllo esistente, con quanto previsto nei principali documenti programmatici pluriennali ed annuali già adottati: Rpp, Bilancio, Peg e Pdo. Il Piano Performance mira ad acquisire, analizzare, mettere a sistema e rappresentare informazioni

Tavola 3
Tematiche della performance e della people strategy

Il grado di attuazione della strategia
• Quali sono i principali programmi che l'Ente ha in mente di realizzare nel triennio?
Il portafoglio servizi
• Qual è lo stock di servizi che l'Ente mette a disposizione di cittadini e utenti?
Lo stato di salute dell'ente
• L'Ente è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e delle relazioni?
Gli impatti sui bisogni
• Quali impatti produce l'attività dell'Ente sull'ambiente e sui bisogni?
I confronti con altre amministrazioni
• Rispetto ad altri Enti che svolgono attività simili, come è posizionato l'Ente? Quali sono i punti di forza e i principali GAP da recuperare?

Tavola 4
Modello di rappresentazione della performance del Comune di Cesena



circa i risultati raggiunti dall'amministrazione rispetto a quanto programmato.

Il modello del Piano Performance proposto prevede ambiti di rappresentazione che alimentano il valore di sintesi sulla performance di ente. Gli ambiti di rappresentazione della performance sono:

• *Il grado di attuazione della strategia*

La performance in questo ambito è intesa quale capacità dell'ente di attuare i programmi e i progetti dell'amministrazione, facendo riferimento in particolare ai contenuti delle linee programmatiche e del piano di mandato del sindaco. Il Piano Performance illustra i programmi e progetti che l'amministrazione si è impegnata a realizzare, attraverso la documentazione di programmazione pluriennale esprimendo così la *mission* che caratterizza l'attività degli organi di indirizzo. Il Piano illustra inoltre i risultati di questo ambito tenendo monitorato lo stato di avanzamento di programmi e progetti e i risultati conseguiti rispetto a quanto programmato.

• *Il portafoglio servizi*

La performance dell'ente non è alimentata solo dal livello di attuazione della strategia, ma anche dalla quantità e qualità dei servizi erogati. Il livello di performance è pertanto determinato dallo stock di servizi che l'ente eroga ai cittadini e alla città e che caratterizzano l'azione del comune rispetto ad utenti e portatori d'interesse. Le informazioni che caratterizzano questo aspetto della performance sono principalmente relative alle quantità e le qualità di servizi erogati.

• *Lo stato di salute dell'ente*

La performance in questo ambito è delineata dallo stato di salute dell'ente negli aspetti, economico-finanziari, organizzativi e delle relazioni interne all'ente e verso soggetti esterni ad esso. Lo stato di salute dell'ente monitora la capacità dell'ente di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato di risorse finanziarie di cui dispone e del personale, oltre che la qualità ed il livello di relazioni che intrattiene con portato d'interesse, enti ed istituzioni. Questo ambito della performance tiene monitorati i livelli di efficienza nell'impiego delle risorse, il livello di innovazione dell'organizzazione e delle competenze professionali dei dipendenti, lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con cittadini, utenti e altri enti territoriali e nazionali, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

• *Gli impatti sui bisogni*

La misurazione della performance di questo ambito monitora le ricadute dell'attività dell'ente (realizzazione della strategia ed erogazione del portafoglio servizi) sull'ambiente esterno e la sua adeguatezza nel rispondere ai bisogni espressi dal territorio. I risultati sono monitorati e confrontati rispetto a quanto ci si propone di realizzare in modo da verificare se gli impatti previsti si sono effettivamente realizzati. In questo ambito sono evidenti ricadute sugli impatti

che difficilmente possono dipendere solo dalle azioni poste in essere dall'amministrazione. Ma il tenore degli impatti è tale che non ci si può comunque esimersi dal monitorarne i livelli.

• *I confronti con altre amministrazioni*

Infine, la misurazione della performance non può prescindere da un confronto con altre amministrazioni. Tale ambito attraversa i quattro precedenti e definisce i soggetti esterni e i rispettivi parametri rispetto ai quali l'ente intende confrontarsi. Questo permette all'ente di verificare il suo posizionamento rispetto ad enti simili per dimensioni, caratteristiche e attività, e individuare rispetto a questi punti di forza e criticità.

Il livello di performance di ente è pensato perché sia dato dai livelli di performance raggiunto da ciascuno dei cinque ambiti. A sua volta ciascun ambito si alimenta di singole schede che monitorano la performance realizzata per ciascun progetto, servizio, impatto ecc. Per ciascuno di questi ambiti sono definiti obiettivi da realizzare, indicatori di performance per l'acquisizione delle informazioni, i target e i rispettivi valori quali risultati che si intendono raggiungere per specifici periodi di tempo. Il modello del piano performance è pensato per stadi sempre maggiori di dettaglio in modo da favorire una consultazione semplice ed intuitiva.

Dall'applicazione di questo modello di misurazione della performance ci aspettiamo di poter migliorare l'individuazione di progetti e obiettivi efficaci e coerenti, rendere più efficiente il loro raggiungimento, orientare i comportamenti organizzativi dei dipendenti, e ottenere così migliori risultati. La rappresentazione dei contenuti è stata pensata al fine di comunicare in modo semplice ma esauriente l'azione dell'amministrazione a portatori d'interesse e cittadini.

Il grado di realizzazione della strategia

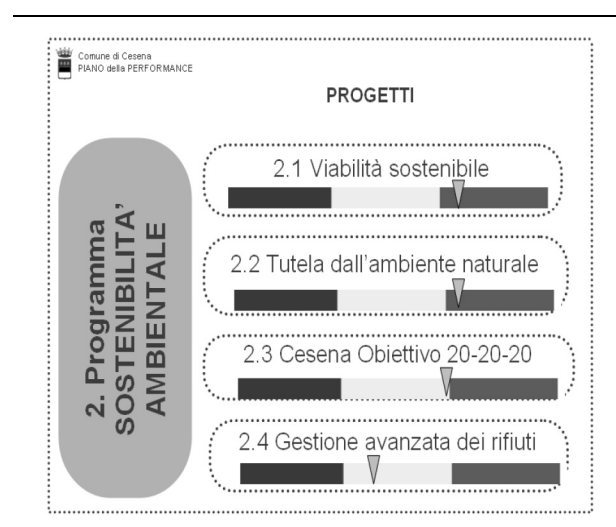
La prima parte del Piano della Performance monitora l'attuazione delle politiche dell'amministrazione attivate per la soddisfazione dei bisogni della collettività. Questo ambito di misurazione della performance è strutturato per programmi e progetti definiti dagli organi di indirizzo. I programmi strategici individuati dal Piano della Performance del Comune di Cesena sono 6: Coesione sociale, Sostenibilità ambientale, Riqualificazione urbana, Integrazione territoriale, Sviluppo economico e Rinnovamento nella pubblica amministrazione. Il livello di raggiungimento di ciascuno dei sei programmi contribuisce a definire il grado complessivo di realizzazione della strategia. Per ogni programma strategico sono definiti i progetti strategici, intesi quali progetti attraverso i quali si intende perseguire la strategia. Ad esempio il programma strategico sulla sostenibilità ambientale è composto da 4 progetti strategici: viabilità sostenibile, tutela dell'ambiente, Cesena obiettivo 20-20-20 e gestione avanzata dei rifiuti.

Il grado di realizzazione della strategia del piano performance è alimentato da schede specifiche di progetto che illustrano obiettivi, indicatori e definisce i parametri per il monitoraggio. Per livelli sempre maggiori di dettaglio, è possibile così visualizzare di quali obiettivi si compone il progetto e qual è la tempistica di realizzazione. Gli indicatori di performance sono individuati in modo da rendere possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Per rendere rilevante il processo di misurazione, ciascun indicatore è stato collegato ad un obiettivo del progetto ed è stato selezionato in modo da indurre comportamenti adeguati degli obiettivi da raggiungere. Per

Tavola 5
Programmi strategici individuati dal Piano della performance del Comune di Cesena



Tavola 6
Progetti strategici del programma sulla sostenibilità ambientale del Comune di Cesena



ciascun indicatore è stato stabilito un risultato che ci si prefigge di ottenere (target) e il valore atteso del rendimento, come avanzamento nei singoli anni, e di fine progetto (valore target). Il livello di realizzazione monitorato attraverso gli indicatori definisce il livello di avanzamento della scheda progetto Il Piano

Performance illustrerà nel tempo il grado di attuazione della strategia confrontando i valori target con i risultati raggiunti.

Il portafoglio dei servizi

Il livello della performance di ente è alimentato an-

Tavola 7
Schede specifiche di progetto

PIANO PERFORMANCE – Attuazione della Strategia
Programma 2. SOSTENIBILITA' AMBIENTALE
PROGETTO 2.3 CESENA OBIETTIVO 20-20-20 – scheda INDICATORI

Id.	CESENA 20-20-20: INDICATORI	TARGET	2010	2011	2012	2013	2014	STATO
1.1	Consumi energetici diretti (metano) degli edifici comunali/anno rispetto al 2010	-9%	0%	-3%	-6%	-9%		
2.1	% autosufficienza energetica/anno rispetto al 2010	72%	0%	12%	56%	72%		
3.1	Emissioni CO2 per anno	definibile a PEC approvato						
3.2	Livello di partecipazione * alla preparazione e approvazione del piano energetico	3	4	3	2	2	3	

PIANO PERFORMANCE – Attuazione della Strategia
Programma 2. SOSTENIBILITA' AMBIENTALE
PROGETTO 2.3 CESENA OBIETTIVO 20-20-20
AZIONE 2.3.2 AUTOSUFFICIENZA ENERGETICA DEL COMUNE scheda

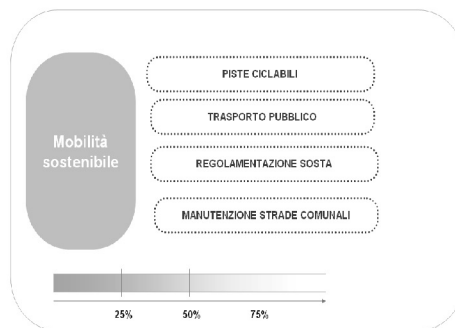
Id.	AUTOSUFFICIENZA ENERGETICA: FASI OPERATIVE	2010	2011	2012	2013	2014	STATO
2.1	Installazione pannelli fotovoltaici edifici pubblici	3	15	30 + campo	50 + campo		

Id.	Indicatori	TARGET	2010	2011	2012	2013	2014	STATO
2.1.1	Energia prodotta da fotovoltaico	2 Mw + 250 Kw		375 Kw	1 Mw + 750 Kw	2 Mw + 250 Kw		

Tavola 8
Piano performance sui servizi



PIANO PERFORMANCE – Portafoglio Servizi
Area MOBILITA' SOSTENIBILE



PIANO PERFORMANCE – Portafoglio Servizi
Area MOBILITA' SOSTENIBILE
Servizio SOSTA nei PARCHEGGI di SCAMBIO

Scheda di servizio: SOSTA nei PARCHEGGI di SCAMBIO

Dimensioni	Indicatore	Stato	Target	Trend	Benchmark
Quantità	Numero utenti/giorno	200	500	20	Direzione europea e 70 comuni della mobilità sostenibile
		Nov. 2010	Dic. 2011	Maggio 2010	Vicenza
Qualità	Rapporto utenti/posti auto	1/4	2/4	0,2/4	
	Frequenza bus ora punta	10 minuti	7 minuti	10 minuti	
Efficienza	Tempo medio di percorrenza parcheggio destinazione	12 min.	10 min.	15 minuti	
	Indicatore	Stato	Target	Trend	Benchmark
Customer	Gradimento servizio	100%	100%	100%	

che dal livello di performance raggiunto dal secondo ambito di monitoraggio: lo stock di servizi. Il Piano della performance illustra infatti l'elenco di servizi selezionati in modo da contraddistinguere l'azione del comune rispetto agli utenti e ai portatori di interesse. L'elenco così elaborato è strutturato all'intero del piano per aree omogenee di servizi rispetto alla categoria di utente raggiunto o alla tipologia di servizio. Le aree dei servizi fino ad ora individuati per il Comune di Cesena sono 15: infanzia, famiglie, studenti, giovani e università, diversamente abili, anziani, cittadini stranieri, sportelli, cultura turismo e sport, edilizia pubblica, ambiente, sicurezza, sviluppo economico, programmazione urbanistica e mobilità sostenibile. All'intero dell'area e poi possibile visualizzare i servizi specifici dello stock.

Il Piano Performance sui servizi si alimenta attraverso le specifiche schede di servizio. La performance monitorata attraverso le schede dei servizi è composta da indicatori relativi a: quantità e qualità di ciascun servizio, grado di efficienza della sua erogazione, e la soddisfazione espressa dagli utenti (customer satisfaction). Per ciascun indicatore è evidenziato il valore ottenuto dall'ente (stato), il valore che si vuole raggiungere (target), il confronto dei livelli raggiunti nel tempo dall'ente (trend). Dove è possibile vengono evidenziati i risultati raggiunti da altri enti in un'ottica di parametro di riferimento ottimale nel tempo (benchmark).

L'ALIMENTAZIONE DEL SISTEMA DAL PUNTO DI VISTA DELLE INFORMAZIONI. IL SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (9)

Il sistema di misurazione delle performance viene alimentato, dal punto di vista delle informazioni, prevalentemente dal sistema integrato di pianificazione e controllo.

Riteniamo che un sistema integrato di pianificazione e controllo sia lo strumento di governo attraverso il quale è possibile tradurre il Programma elettorale del sindaco in azioni concrete da compiere. Così il programma elettorale non rimane "il libro dei buoni propositi", ma viene calato nella realtà gestionale dell'ente orientandola al raggiungimento degli obiettivi di mandato condivisi e alla realizzazione degli impegni presi e delle promesse sulla base delle quali il Sindaco ha ottenuto la fiducia da parte dei cittadini che lo hanno eletto.

Per passare dalle parole ai fatti chiaramente lo strumento non è che una delle componenti necessarie, anche la migliore delle tecniche infatti, se non accompagnata da processi di condivisione e diffusione di una cultura interna all'ente che porti al riconoscimento del significato e del valore del lavoro che si sta svolgendo, non sarà di certo condizione sufficien-

te affinché il piano di mandato si realizzi. Ciò detto, è fondamentale innanzitutto programmare in ottica strategica e, immediatamente dopo, cercare di allineare la gestione alla strategia.

I principali attori interessati e coinvolti da questo processo sono sindaco, assessori, direttore generale e dirigenti dell'ente. Un ulteriore elemento cruciale e imprescindibile è una buona comunicazione interna di supporto all'intero processo.

I tradizionali documenti di pianificazione, programmazione e controllo che abbiamo a disposizione e che ogni anno elaboriamo (Bilancio, Piano triennale dei lavori pubblici, Piano esecutivo di gestione, Piano dettagliato degli obiettivi, Bilancio sociale) vanno affrontati e vissuti promuovendone la semplificazione e l'integrazione, e quindi non come meri adempimenti formali, ma in una nuova ottica di sburocratizzazione, leggendoli nell'ambito della loro valenza e significato anche pluriennale, dando ad essi coerenza, facendone una lettura non solo contabile, mettendoli a sistema evitando duplicazioni e inutili appesantimenti.

Questo approccio costituisce il primo passo per entrare nell'ottica di una nuova cultura dell'ente nel trattare queste tematiche: in tal modo è possibile alimentare un sistema di pianificazione, programmazione e controllo coerente ed integrato e dare la possibilità al sindaco e alla giunta di controllare periodicamente lo stato di avanzamento nell'attuazione del proprio programma amministrativo valutando anche l'efficacia sociale (c.d. outcome) delle politiche intraprese.

I principi ispiratori che stanno alla base dell'intero processo sono il coinvolgimento e la partecipazione dei dipendenti, dei cittadini e dei portatori di interessi nella programmazione degli interventi e nella valutazione dei risultati. Ciò diventa possibile attraverso lo sviluppo di strumenti di misurazione e rendicontazione dei risultati orientati non solo verso l'interno dell'ente, ma anche verso l'esterno.

Partendo quindi dal programma amministrativo del sindaco e dalle linee programmatiche approvate dal Consiglio comunale, assessori e dirigenti, in un lavoro congiunto che mira a conciliare idee e fattibilità, traducono le linee di indirizzo politico in azioni concrete da svolgere per dare attuazione agli impegni elettorali presi nei confronti della città.

È indispensabile una riscrittura condivisa del piano di mandato in chiave progettuale per individuare risultati, tempi, risorse e modalità di realizzazione in una logica di programmazione pluriennale, occorre appunto pianificare in ottica strategica.

Ne scaturisce il Piano di mandato: un documento

Nota:

(9) Di Silvia Degli Angeli, Responsabile del servizio Grandi progetti Comune di Cesena.

strutturato su tre diversi livelli di programmazione pluriennale (programmi, progetti e azioni).

Risulta fondamentale la partecipazione e l'interazione di assessori e dirigenti: ciò comporta il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative ed esprime, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'ente.

Sarebbe auspicabile che gli assessori individuassero in particolare i "programmi" e "progetti", cioè gli indirizzi, mentre il ruolo dei dirigenti dovrebbe concentrarsi nel supporto alla definizione delle "azioni", che rappresentano il livello di pianificazione più dettagliato e collegato agli obiettivi e alle attività che la struttura gestionale dell'ente sarà chiamata a svolgere.

I "programmi" e "progetti" costituiscono la struttura della programmazione dell'ente e saranno utilizzati per l'elaborazione della Relazione previsionale e programmatica in modo da creare un diretto collegamento tra Piano di mandato e Rpp.

Attraverso le "azioni" si assicurerà il collegamento alla programmazione annuale: gli obiettivi di Peg saranno definiti in modo coerente, orientato e finalizzato alla realizzazione dei programmi e progetti del Piano di mandato.

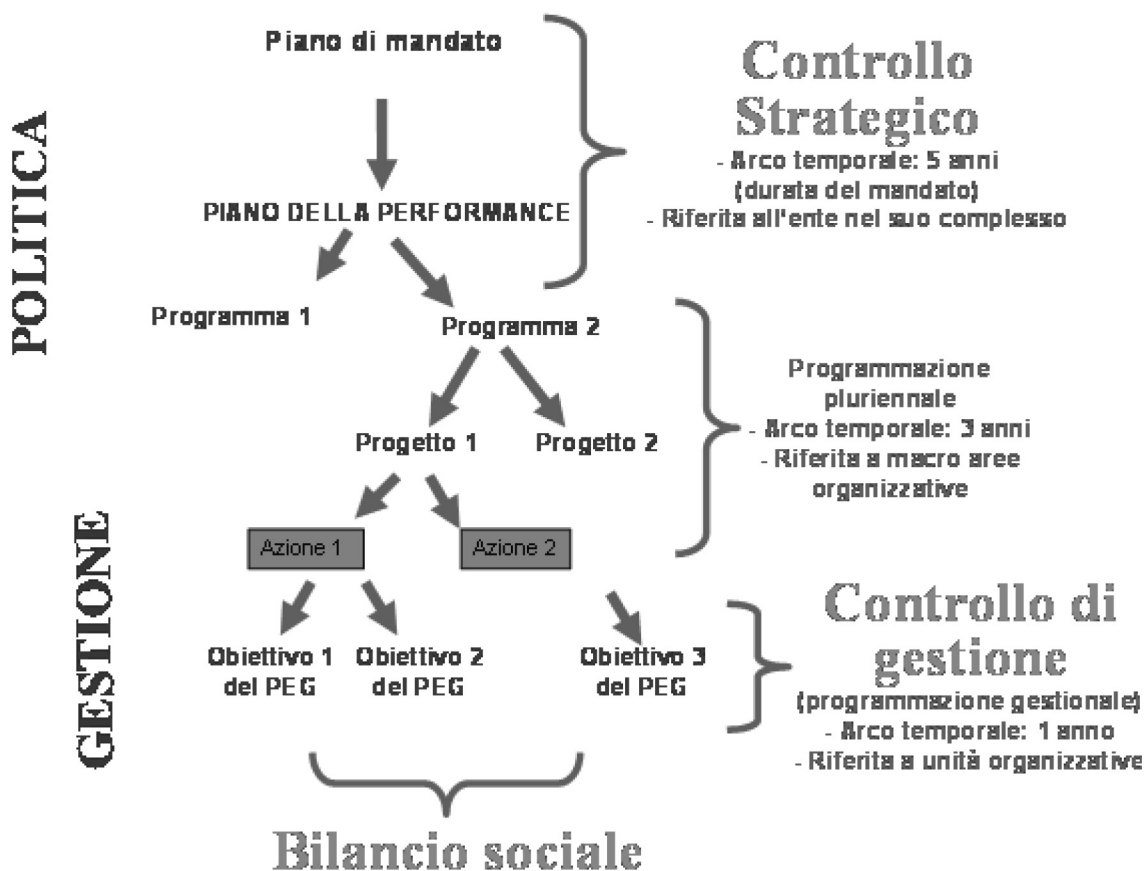
Dal punto di vista metodologico, le azioni costituiscono l'anello di congiunzione tra programmi e progetti pluriennali contenuti nel piano di mandato del Sindaco e gli obiettivi annuali affidati dalla giunta ai dirigenti con il Piano esecutivo di gestione.

Ogni obiettivo inserito nel Peg è collegato all'azione di riferimento, ogni azione a sua volta è finalizzata alla realizzazione dei progetti e i progetti mirano all'attuazione dei programmi del sindaco.

Il processo di formazione del Peg si articola attraverso momenti strutturati che, a partire dal mese di luglio, vedono coinvolti assessori e dirigenti insieme nell'elaborazione del bilancio di previsione dell'anno successivo e, in parallelo, del Peg. Tale percorso di "negoziazione" si sviluppa attraverso *step* successivi che prevedono la definizione di obiettivi annuali orientati all'attuazione di programmi, progetti e azioni del piano di mandato; gli obiettivi vengono affidati ai dirigenti insieme alle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie al loro raggiungimento.

Il processo sopra descritto di formazione del Peg in parallelo con il bilancio di previsione dell'ente si conclude entro il mese di dicembre con l'approvazione da parte del Consiglio comunale del bilancio di previsione; la giunta comunale, nella prima seduta

Tavola 9
Processo integrato di pianificazione e controllo



utile successiva all'approvazione del bilancio di previsione, approva il piano esecutivo di gestione per l'anno successivo. Il Peg rappresenta quindi lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra giunta e dirigenti esplicitando le responsabilità dei diversi attori: il livello politico definisce obiettivi e assegna risorse, il livello gestionale produce risultati; tale relazione costituisce un punto nevralgico di fondamentale importanza e va governata attraverso processi partecipati in cui le persone coinvolte parlano, si ascoltano e si confrontano per giungere a soluzioni condivise. La conclusione di questo percorso di approvazione dei documenti entro il mese di dicembre, ci consente di garantire una gestione delle attività dell'ente lineare e senza soluzioni di continuità. Con proprio atto successivo, il direttore generale approva il Piano dettagliato degli obiettivi nel quale obiettivi di sviluppo, obiettivi di miglioramento e attività strutturali previsti nel Peg vengono dettagliati attraverso l'indicazione delle attività da porre in essere, la definizione di indicatori di risultato, l'indicazione di eventuali centri di costo collegati che condividono lo stesso obiettivo, di capitoli di entrata e spesa assegnati per il raggiungimento dell'obiettivo, del personale assegnato e del collegamento con le azioni, i progetti e i programmi del Piano di mandato.

Viene così creato un collegamento coerente fra quanto previsto a livello di indirizzo strategico e gli interventi intrapresi dai settori del comune a livello gestionale. Con tale sistema, i responsabili gestionali svolgono le attività di programmazione dettagliando gli obiettivi mediante l'indicazione delle attività da intraprendere, la quantificazione delle risorse necessarie e l'individuazione degli indicatori nel Piano dettagliato degli obiettivi (controllo di gestione).

Il risultato immediato è che risulta garantito il grado di coerenza fra i programmi e progetti pluriennali individuati dall'amministrazione e le azioni intraprese, ogni anno, dalla struttura operativa per la realizzazione del programma del sindaco.

Lo stato di avanzamento nella realizzazione concreta del Piano di mandato assume anche una valenza di trasparenza verso l'esterno, infatti potrà essere evidenziato ogni anno nella pubblicazione di documenti di rendicontazione ed in particolare del Bilancio sociale del comune, che costituisce l'ultimo anello del Sistema integrato di pianificazione e controllo.

Il Bilancio sociale è il documento di rendicontazione che consente ai cittadini e agli altri soggetti interessati di verificare che ciò che era stato promesso sia stato realizzato in tempo e bene (controllo sociale) e che consente agli amministratori di verificare lo

Tavola 10 Centro di costo Polizia Municipale e commerciale

Centro di Costo
Polizia Municipale e Commerciale (35)

35.1 - Circolare in sicurezza: implementazione delle funzioni di polizia municipale

Attivare un sistema integrato di azioni per innalzare il livello di sicurezza della circolazione sia attraverso l'implementazione del servizio di infortunistica stradale, in particolare nelle ore serali, sia attraverso azioni mirate di controllo sui grandi mezzi di trasporto stradale che attraversano quotidianamente la nostra città sulle principali vie di comunicazione (E45, A14, Via Emilia). Controlli mirati per rispetto degli spazi destinati alla circolazione delle fasce più deboli (box invalidi, piste ciclabili).

Programma		1 - Coesione Sociale												
Progetto		1.6 - Essere sicuri, sentirsi sicuri												
Nr	Descrizione Attività	Es	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1	incrementare il controllo dell'autotrasporto nelle principali vie di comunicazione, anche attraverso attività di formazione del personale su materie specifiche quali controllo possesso Cqç, documento di trasporto, controllo tempi di guida (pause e riposi), controllo regolarità cronotachigrafi e limitatori		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	implementazione del servizio di rilevazione degli incidenti stradali nel terzo turno (per l'anno 2009 è stato garantito due volte al mese) attraverso la formazione del personale operativo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	tutela delle fasce deboli della circolazione attraverso un controllo mirato sui posteggi invalidi e piste ciclabili		X						X				X	X

Indicatori Misurabili:

Nr	Denominazione	Unità Misura	Simbolo	Atteso
1	veicoli di autotrasporto controllati	n.	n.	500
2	sanzioni rilevate su veicoli di autotrasporto controllati	n.	n.	200
3	pattuglie su terzo turno al mese	n.	n.	12
4	incidenti rilevati su terzo turno (nell'anno)	n.	n.	0
5	personale formato su servizio infortunistica stradale	n.	n.	12

Personale Coinvolto:

Codice Ind.	Cognome e Nome
116	BATTISTINI AMEDEO
956	SAVADORI ADA
109562	SIROLI MONICA

stato di attuazione degli impegni politici e di valutarne l'attualità rispetto alle necessità del territorio (controllo strategico).

Ogni attività monitorata nel bilancio sociale è ricondotta ai programmi del piano di mandato utilizzato per la pianificazione strategica. In questo modo si rende unitario e coerente tutto il sistema di pianificazione strategica e programmazione pluriennale e annuale che altrimenti sarebbe frammentato e articolato su più documenti che non dialogano tra loro rischiando la "burocratizzazione" degli strumenti di programmazione.

Si ottiene così coerenza tra pianificazione strategica e controllo di gestione, facendo interagire in un'unica direzione gli organi politici con il loro ruolo di indirizzo e controllo e la dirigenza per quanto attiene alla gestione e attuazione degli indirizzi politici.

Strutturato in questo modo il sistema di pianificazio-

ne, programmazione e controllo consente inoltre di rendere conto dell'azione amministrativa ai cittadini in modo coerente e trasparente.

Un sistema del genere, rispetto alla sfida della misurazione della performance nelle diverse accezioni di performance di ente, organizzativa ed individuale, svolge un ruolo fondamentale in quanto costituisce la base dati dalla quale attingere e collegare tra loro, sistematizzandole, gran parte delle informazioni necessarie.

Un esempio tratto dal software

Un obiettivo di Peg: per ogni obiettivo è indicata la descrizione, il collegamento a programmi progetti e azioni del piano di mandato, il referente gestionale cioè il dirigente al quale l'obiettivo è stato assegnato, l'elenco delle attività da porre in essere durante l'anno per il raggiungimento dell'obiettivo con la relati-

Tavola 11
Centro di costo Polizia Municipale e commerciale

Centro di Costo													
Polizia Municipale e Commerciale (35)													
35.1 - Circolare in sicurezza: implementazione delle funzioni di polizia municipale													
Attivare un sistema integrato di azioni per innalzare il livello di sicurezza della circolazione sia attraverso l'implementazione del servizio di infortunistica stradale, in particolare nelle ore serali, sia attraverso azioni mirate di controllo sui grandi mezzi di trasporto stradale che attraversano quotidianamente la nostra città sulle principali vie di comunicazione (E45, A14, Via Emilia). Controlli mirati per rispetto degli spazi destinati alla circolazione delle fasce più deboli (box invalidi, piste ciclabili).													
Programma:		Coesione Sociale											
Progetto:		Essere sicuri, sentirsi sicuri											
Azione:		Sicurezza stradale											
Referente Gestionale		Grippe Ernesto											
Attività:													
Nr	Descrizione Attività	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1	incrementare il controllo dell'autotrasporto nelle principali vie di comunicazione, anche attraverso attività di formazione del personale su materie specifiche quali controllo possesso Cqc, documento di trasporto, controllo tempi di guida (pause e riposi), controllo regolarità cronotachigrafi e limitatori	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
V1	Formato tutto il personale del reparto stradale per migliorare e approfondire le conoscenze sull'autotrasporto. Corso teorico - pratico che ha prodotto immediatamente i risultati perchè i controlli sono stati da subito efficienti. Acquistata anche strumentazione per la lettura immediata dei dischi analogici.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	implementazione del servizio di rilevazione degli incidenti stradali nel terzo turno (per l'anno 2009 è stato garantito due volte al mese) attraverso la formazione del personale operativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
V1	Formato n. 10 unità non del reparto specialistico per ampliare il n. delle professionalità in grado di rilevare gli incidenti. Una più attenta programmazione del servizio nonchè attenzione nella gestione del personale ha permesso un aumento costante nel tempo di pattuglie infortunistiche. Nel mese di gennaio sono state realizzate n. 4 pattuglie mentre nel mese di giugno n. 12.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	tutela delle fasce deboli della circolazione attraverso un controllo mirato sui posteggi invalidi e piste ciclabili	X											X
V1	Il controllo dei posteggi invalidi inserito nella programmazione ordinaria del servizio.												
Indicatori Misurabili:													
Nr	Denominazione	Risultati											
1	veicoli di autotrasporto controllati	Atteso - n.		500,00									
		Ottenuto Ver. 1		303,00									
2	sanzioni rilevate su veicoli di autotrasporto controllati	Atteso - n.		200,00									
		Ottenuto Ver. 1		533,00									
3	pattuglie su terzo turno al mese	Atteso - n.		12,00									
		Ottenuto Ver. 1		9,00									
4	incidenti rilevati su terzo turno (nell'anno)	Atteso - n.		0,00									
		Ottenuto Ver. 1		20,00									
5	personale formato su servizio infortunistica stradale	Atteso - n.		12,00									
		Ottenuto Ver. 1		16,00									

va tempistica, gli indicatori, il personale dell'unità organizzativa coinvolto (tav. 10).

La verifica semestrale: a consuntivo e durante l'anno vengono svolte delle verifiche sullo stato di attuazione del Peg. Gli uffici coinvolti indicano l'andamento delle attività e segnalano eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato in fase di previsione (tav.11).

Gli assessori possono visualizzare dal sistema in qualunque momento lo stato di attuazione dei loro programmi, progetti e azioni di mandato: cliccando su "dettagli" si entra nel Peg ed è possibile visualizzare gli obiettivi assegnati ai dirigenti ed il relativo stato di attuazione (tav. 12).

LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE (10)

Dopo aver analizzato le prime due dimensioni della performance nell'ambito del modello adottato dal Comune di Cesena, attuazione dei programmi e portafoglio dei servizi, approfondendo gli aspetti relativi alla loro misurazione, valutazione e trasparenza, passiamo ora all'analisi della terza dimensione: lo stato di salute dell'ente.

Quest'ultimo è preso in considerazione rispetto a tre profili:

- la salute economico - finanziaria e patrimoniale;
- la salute delle relazioni;
- la salute organizzativa.

Nel modello adottato dal Comune di Cesena le tre aree sono sintetizzate in un diagramma a radar che indica i valori target e lo stato di salute complessivo dell'amministrazione. Il cruscotto segnala l'andamento per ciascuna delle aree.

Partendo dai valori di sintesi è possibile approfondire le valutazioni delle singole aree.

Partendo dai valori di sintesi è possibile approfondire le valutazioni delle singole aree.

Lo stato di salute economico-finanziaria e patrimoniale

Il processo di produzione di beni e servizi di un ente non può essere attuato se non viene alimentato finan-

Nota:

(10) Di Edda Manuzzi, Responsabile del servizio Pianificazione e controllo Comune di Cesena.

Tavola 12
Stato di attuazione di programmi, progetti e azioni di mandato

Comune di CESENA (FC)				
Piano di Mandato	Azione			
	Progetto	Id	Denominazione	
Piano di Mandato Programmi Di Mandato Programmi Tematici Progetti Strategici 2009 Azioni Strategiche 2009 Assessori Piano Performance Programmi e Progetti Azioni Report	1.1 La casa	1	Fondo Sociale per l'affitto	Dettagli
		2	Alloggi ad affitto agevolato	Dettagli
		3	Alloggi per l'acquisto agevolato	Dettagli
		4	Alloggi ERP	Dettagli
		5	Fondazione per l'affitto	Dettagli
	1.2 Genitori per tutti i bambini	1	Famiglie affidatarie	Dettagli
		2	Sperimentazione di percorsi di affido valorizzando anche la componente di integrazione al reddito familiare	Dettagli
	1.3 Sostegno agli Anziani	1	Servizi di prossimità diffusi sul territorio	Dettagli
		2	Nuove modalità di affiancamento a chi svolge funzioni di cura (sviluppo del servizio di tele-assistenza e rete di servizi a sostegno della domiciliarità)	Dettagli
		3	Nuovi posti in casa di riposo	Dettagli
	1.4 Il lavoro come aiuto	1	Estensione rete borse lavoro	Dettagli
		2	Inserimenti lavorativi per persone svantaggiate	Dettagli
		3	Sperimentazione nuovi voucher lavoro	Dettagli
		4	Portale incrocio domanda offerta	Dettagli
	1.5 I giovani: fiducia nel futuro (dire, fare, bacciare)	1	E-state attivi: lavoro sociale e lavoro produttivo, alternanza scuola-lavoro, rinforzo informagiovani su tematiche lavorative	Dettagli
		2	Giovani nelle istituzioni: coinvolgimento dei giovani nei processi di progettazione partecipata, consolidamento forum giovani	Dettagli
3		Scuola e formazione: iniziative creatività e inventiva	Dettagli	
1.6 Essere sicuri, sentirsi sicuri	1	Rafforzamento del corpo di Polizia Municipale: Attuazione accordo di programma con la regione	Dettagli	
	2	Sicurezza stradale	Dettagli	
	3	Sicurezza delle persone: Polizia Municipale più vicina ai cittadini	Dettagli	
	4	Potenziamento attività della protezione civile	Dettagli	
	5	Promozione della cultura della sicurezza nei luoghi di lavoro	Dettagli	
2.1 Viabilità sostenibile	1	Completamento Piano Parcheggi	Dettagli	
	2	Riqualificazione Via Emilia	Dettagli	
	3	Completamento rotonde	Dettagli	
	4	Bretella - Gronda dal casello A14 a via Assano	Dettagli	



ziariamente in modo efficace, garantendo un equilibrato utilizzo delle risorse.

Parlando di performance, pertanto, non si può prescindere dall'illustrazione delle condizioni tese a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali, sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale.

L'utilizzo di indicatori, la valutazione della loro evo-

luzione nel tempo, il confronto con i medesimi indicatori di altri enti permette di inquadrare la dinamica in atto, di individuare punti di forza e di debolezza, evidenziando le possibilità di miglioramento e prevenendo il rischio di possibili squilibri

Nel modello del Comune di Cesena lo stato di salute finanziaria viene evidenziato attraverso il seguente schema, in cui sono evidenziati, in un'ottica a canocchiale, il valore di sintesi, rappresentato attraverso

Tavola 13
Comune di Cesena - Stato di salute

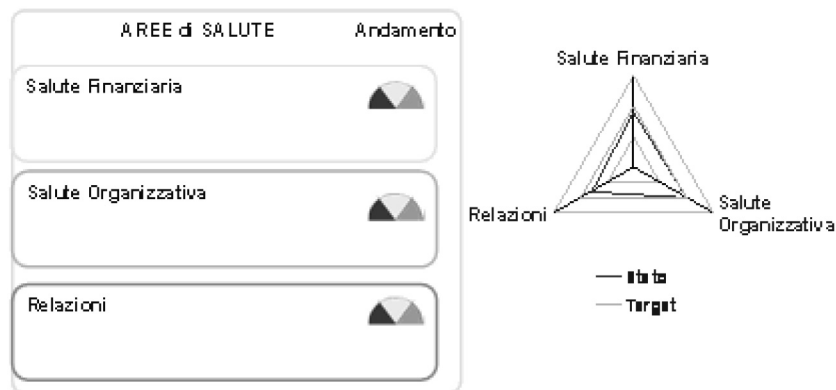
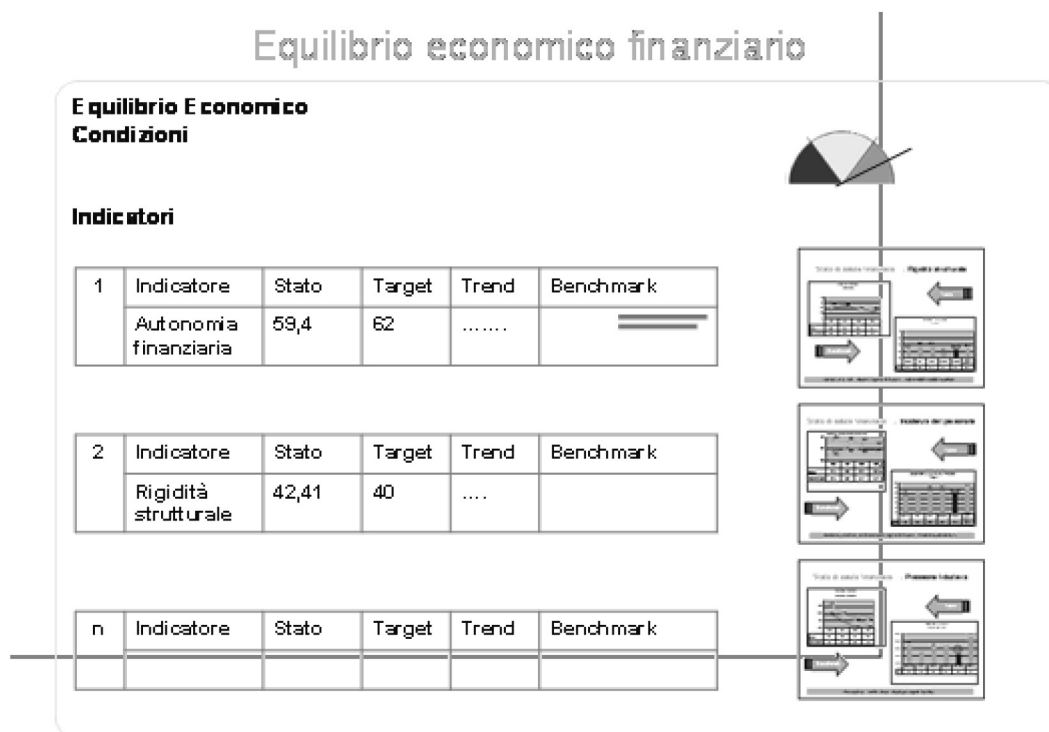


Tavola 14
Comune di Cesena - Stato di salute finanziaria - Equilibrio economico



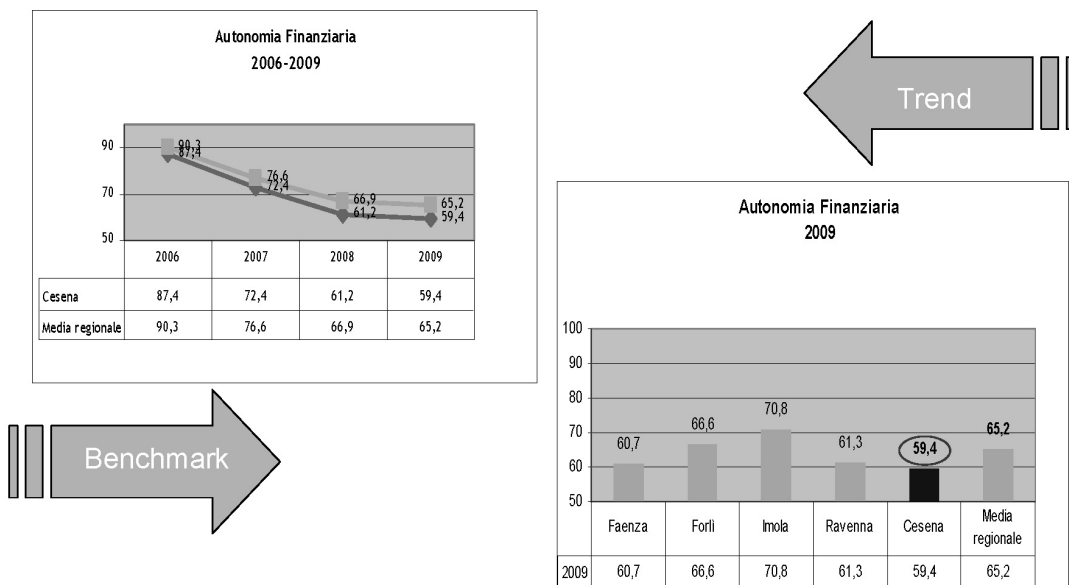
Per ciascun indicatore un diagramma definisce il trend storico e il benchmark.

so un semplice cruscotto che evidenzia lo stato di salute complessiva e poi i singoli indicatori (autonomia finanziaria, rigidità strutturale, pressione tributaria, icipro-capite, ecc..) che, attraverso un apposito algoritmo, concorrono alla sua determinazione.

Per ciascun indicatore è prevista l'indicazione dello stato, (valore attuale) il target (valore posto come obiettivo) il trend (evoluzione del valore nel tempo) e il benchmark (valore a confronto con altri enti) come illustrato nell'esempio di tavola 15.

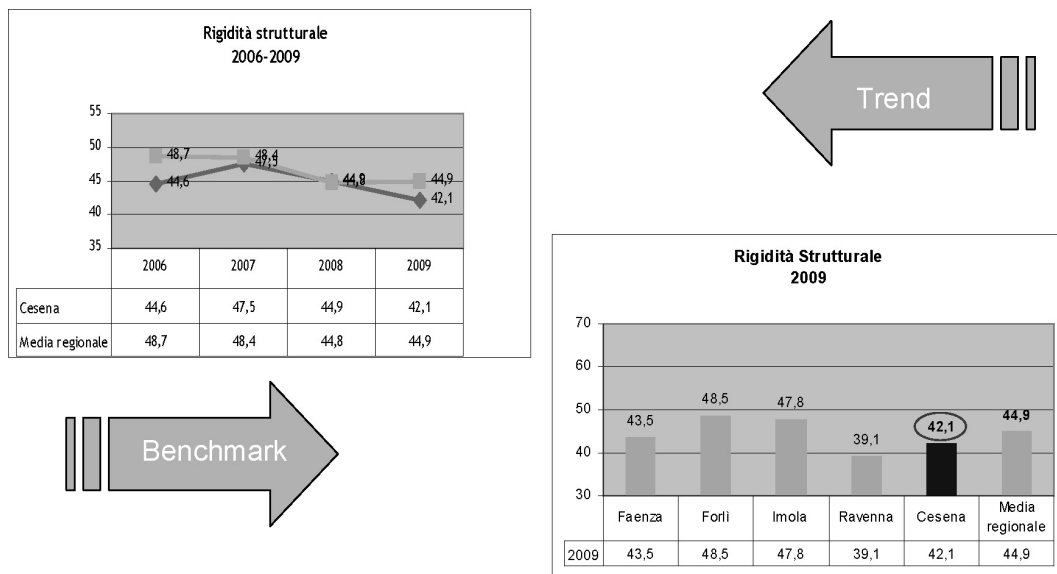
Tavola 15
Comune di Cesena - Stato di salute finanziaria - Autonomia finanziaria/Rigidità strutturale

Stato di salute finanziaria... Autonomia finanziaria



AUTONOMIA FINANZIARIA Entrate Tributarie + Entrate Extratributarie / Entrate Correnti

Stato di salute finanziaria... Rigidità strutturale



RIGIDITA' STRUTTURALE: Spese Personale + Rate Mutui / Entrate Correnti

Lo stato di salute delle relazioni

Lo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, basato sulla trasparenza delle scelte, la correttezza dell'informazione e l'eticità dei contenuti è fondamentale per instaurare un dialogo costruttivo con la società civile e favorire la costruzione di un rapporto di fiducia tra l'ente locale e i suoi cittadini.

Innovare la comunicazione con i portatori di interesse, sottoporre i risultati dell'azione amministrativa al loro giudizio, consentire di valutare la corrispondenza tra il sistema dei bisogni sociali e le risposte complessivamente fornite, in termini di qualità e coerenza rispetto agli obiettivi dichiarati, non può derivare da un obbligo normativo, ma piuttosto dall'interesse e dalla volontà di stabilire un nuovo contratto sociale con i cittadini.

Per accrescere la legittimazione dell'ente nella comunità locale di riferimento occorre rafforzare la capacità di coinvolgimento, favorire la partecipazione e la collaborazione delle forze sociali, promuovere approfondimenti e scambi di opinioni inerenti la gestione del territorio.

Il piano delle performance diventa allora l'elemento cardine intorno al quale ruota il dibattito e la circolazione delle idee tra l'ente locale e i cittadini, con il proposito di indurre l'amministrazione pubblica a rimettersi sempre in gioco, ripensando se stessa, stimolata dalla voce dei portatori di interesse.

Il piano delle performance è dunque un mezzo per esplicitare, oltre che le attività realizzate dall'ente pubblico per soddisfare le attese della comunità locale, le molteplici relazioni tra la p.a. e gli stakehol-

ders, e dare conto del processo partecipativo messo in atto.

Informazione, comunicazione e partecipazione sono i tre cardini su cui si basa il modello del Comune di Cesena.

Attraverso il monitoraggio delle tre dimensioni si riesce a rappresentare lo stato complessivo delle relazioni dell'ente. Il cruscotto segnala l'andamento per le singole dimensioni. Un barometro di sintesi segnala l'andamento complessivo della fiducia nei confronti dell'ente.

Lo schema di rappresentazione è quello utilizzato per le altre dimensioni della performance.

Una parte descrittiva, che illustra le iniziative realizzate e le modalità di coinvolgimento adottate completa la rappresentazione (tav. 17).

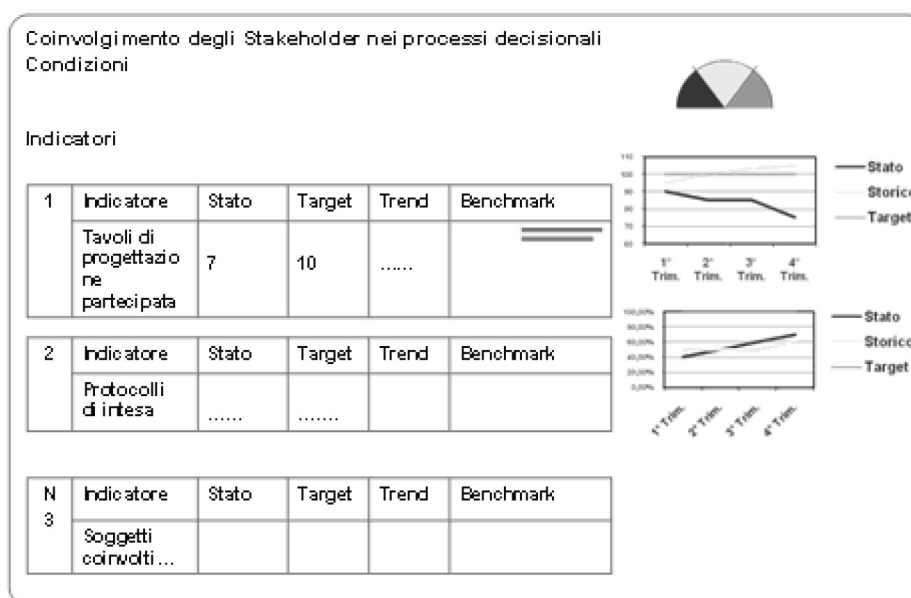
LO STATO DI SALUTE ORGANIZZATIVA (11)

Uno degli aspetti interessanti della riforma riguarda l'enfasi posta verso le tematiche organizzative interne, a voler rimarcare che la performance di un ente dipende principalmente dalla capacità della sua organizzazione di essere "performante", di svilupparsi, orientandosi al raggiungimento di risultati migliori. In quest'ottica, la dimensione centrale della performance è rappresentata dallo stato di salute organizzativa: sono le persone con il loro lavoro e con le loro

Nota:

(11) Di Stefania Tagliabue, Dirigente del settore Personale del Comune di Cesena.

Tavola 16
Dimensioni di valutazione delle relazioni



competenze che realizzano i programmi, gestiscono i servizi, determinano gli impatti sull'ambiente di riferimento.

Non a caso l'attenzione posta alla tematica della "salute organizzativa" nell'ambito del progetto è stata da subito elevata; uno dei due gruppi di lavoro costituiti, denominato "people strategy", ha iniziato a ragionare proprio su questi temi ponendosi la finalità di proporre e realizzare nel triennio iniziative di sviluppo dell'organizzazione.

Le domande che il gruppo si è posto sono sostanzialmente due:

1) come misurare e valutare lo stato di salute organizzativa del nostro comune;

2) come migliorarlo nei prossimi anni.

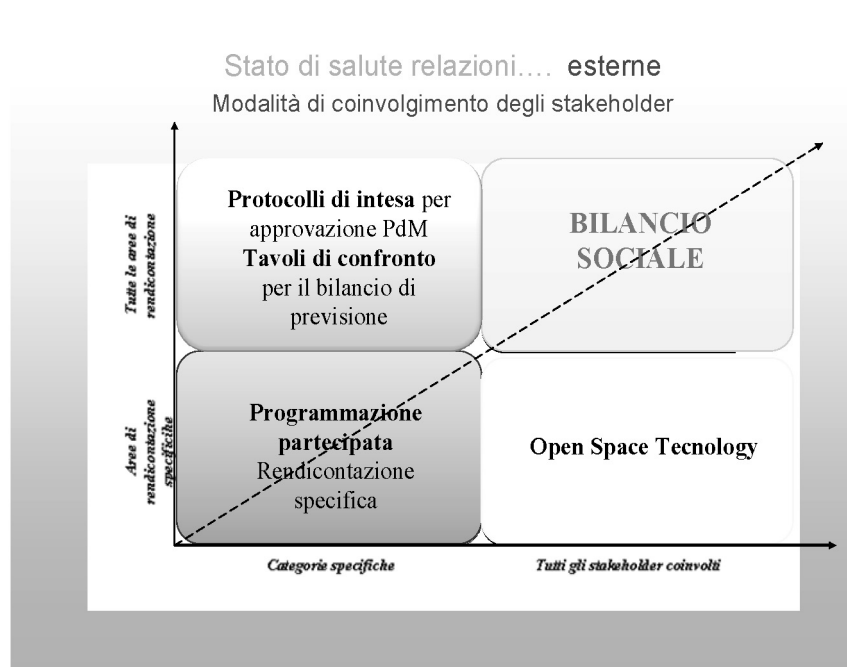
Misurare e valutare lo stato di salute

Rispetto alla prima domanda si è utilizzato lo schema di rappresentazione considerato anche per le altre dimensioni della performance, individuando innanzitutto gli indicatori significativi ed indicando per ciascuno di questi lo stato (valore attuale), il target (valore posto come obiettivo), il trend (evoluzione del

Tavola 17 Stato di salute delle relazioni

Coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali

- Il bilancio partecipato incontri coi cittadini presso i quartieri
- Tavoli di progettazione partecipata
- Sviluppo del piano di mandato
- Protocolli di intesa
- Open Space Technology



valore nel tempo) e il benchmark (valore a confronto con altri enti).

È ancora in atto la definizione del range di indicatori che tengano conto di tutte le dimensioni organizzative dell'ente: l'incidenza della spesa del personale, la composizione della dotazione organica, i dati di genere, il rapporto dipendenti/popolazione ecc.

Le dimensioni così misurate saranno aggiornate periodicamente e pubblicate nel sito del comune seguendo la logica di trasparenza che accompagna tutto il progetto.

Si veda, a titolo esemplificativo, uno degli indicatori sullo stato di salute organizzativa di tavola 18.

L'andamento degli indicatori rende possibile il controllo generale in termini quantitativi ma non evidenzia nulla rispetto alla qualità delle condizioni organizzative interne, intese soprattutto come benessere organizzativo, cioè come capacità dell'ente di garantire le migliori condizioni e situazioni di lavoro, tali da risultare stimolanti e gratificanti per tutti i dipendenti.

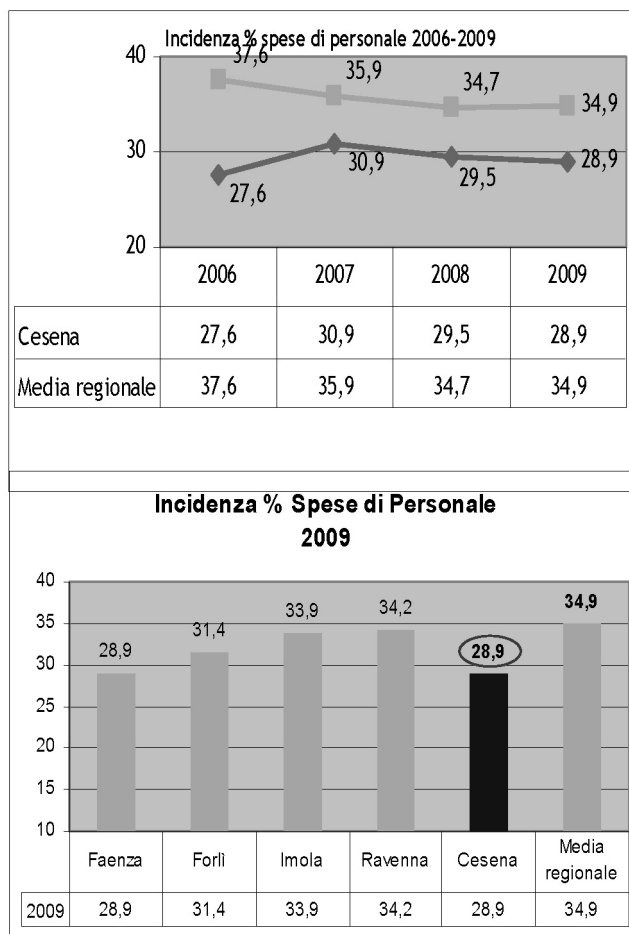
Per far funzionare bene un'organizzazione è necessario infatti che esista una condizione di "Benessere"

condiviso che supera la dimensione individuale del singolo, ma che coinvolga il sistema-azienda nella sua totalità al fine di poter definire quegli interventi che possono risultare funzionali non solo alle singole persone ma, appunto, all'intero ente. Situazioni diffuse di disagio si traducono inevitabilmente in vincoli organizzativi, in quanto il disagio provoca una diminuzione delle performance individuali su un elevato numero di persone. Di conseguenza risulta maggiormente difficoltoso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e si riduce l'efficacia dei processi. Lo stesso D.Lgs. n. 150/2009 pone l'accento sul benessere organizzativo, invitando le amministrazioni a rilevarlo periodicamente e a tenerlo monitorato al fine di introdurre azioni tese al suo miglioramento (12). Partendo da questa considerazione, il gruppo di lavoro "people strategy" si è interrogato circa gli strumenti e le modalità di rilevazione del benessere organizzativo, tenendo presente che già nel 2003 il Co-

Nota:

(12) Art. 14, D.Lgs. 150/2009.

Tavola 18
Indicatori sulla spesa di personale



mune di Cesena è stato coinvolto nel progetto Magellano, somministrando ai propri dipendenti il questionario elaborato dal dipartimento funzione pubblica in collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma; sapendo quindi che erano già disponibili alcune elaborazioni del 2003, si è deciso di riutilizzare lo stesso strumento per avere la possibilità di fare una prima analisi sul trend. Oltre a questo confronto, trattandosi di uno strumento disponibile per tutte le pubbliche amministrazioni italiane, si è anche valutata l'opportunità di poter effettuare un benchmark con altri enti omogenei a livello nazionale.

Si sono riavviati quindi i contatti con il Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione che ha reso disponibile l'utilizzo del medesimo strumento; il questionario di benessere organizzativo è stato somministrato in modalità informatica e assolutamente volontaria, attraverso l'utilizzo di password monouso a garanzia dell'anonimato, a tutti i dipendenti del comune nel periodo giugno-luglio 2010.

L'indagine ha coinvolto circa la metà dei dipendenti ed ha permesso di disporre di un quadro generale sulla situazione di benessere del comune evidenziando aree di forza e di debolezza.

Rispetto ai 12 fattori di benessere considerati dal questionario, sono stati considerati "critici" gli elementi che non raggiungono una media di punteggio di ente pari o superiore a 2,6 su una scala di 4, secondo una scelta convenzionale definita da chi ha ideato il questionario.

Come è possibile osservare dal profilo generale del benessere organizzativo di ente illustrato nella tavola 19, sono risultati critici tre fattori: equità organizzativa, percezione dello stress e apertura all'innovazione, mentre il fattore "supporto dei dirigenti" ha raggiunto un valore pari al valore di soglia.

Quanto emerso dall'analisi è stato presentato in una serie di incontri che hanno coinvolto tutti i dipendenti dell'ente divisi in gruppi omogenei, ed è stato possibile effettuare un primo momento di confronto rispetto alla situazione generale di ente e al significato da attribuire a quanto emerso.

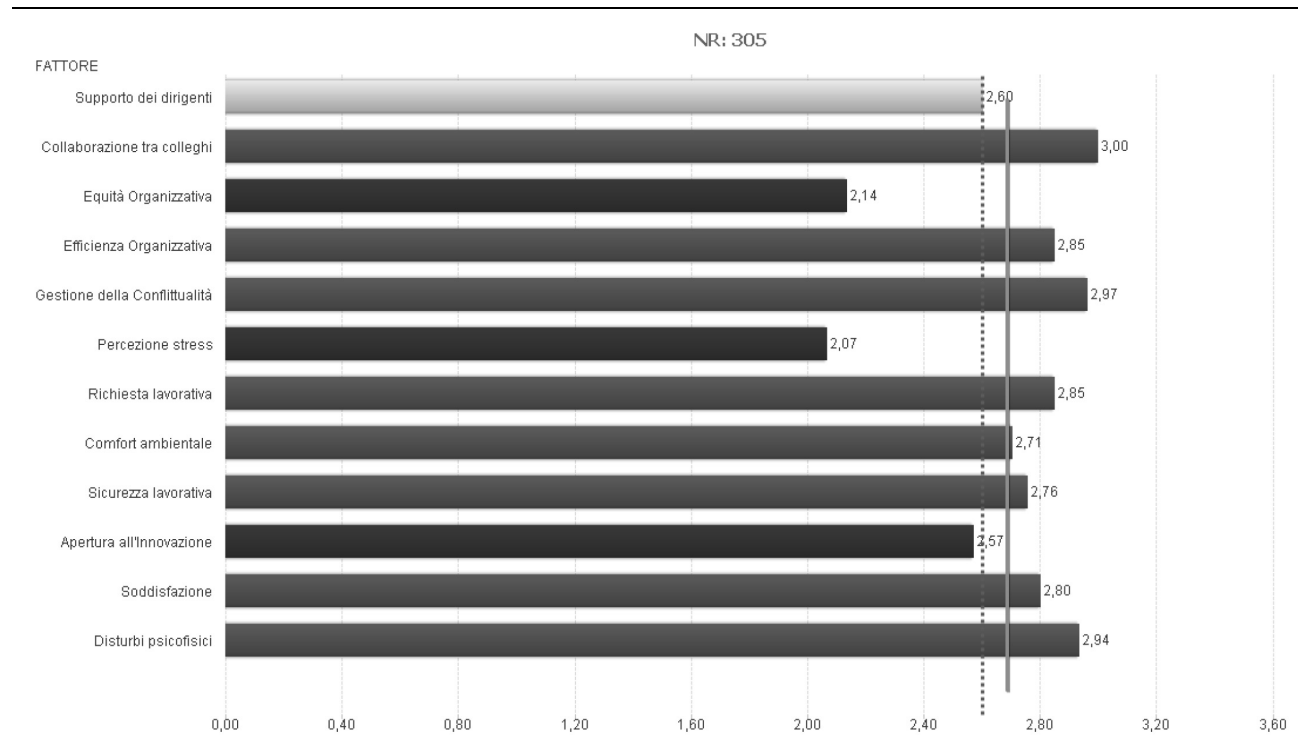
Migliorare la salute organizzativa

L'indagine effettuata ha permesso di fotografare a grandi linee la salute organizzativa dell'ente e di iniziare a riflettere su possibili percorsi di miglioramento. A tale proposito il gruppo ha individuato due principali ambiti di sviluppo: le competenze e la motivazione.

Da una parte è stato osservato che risulta sempre più necessario puntare su una costante crescita delle competenze professionali presenti nell'ente per affrontare in modo attivo e non soccombere alla sempre più elevata complessità del contesto ambientale in cui si opera; dall'altra è opportuno far crescere la motivazione del personale e cioè la spinta interiore ad agire e a raggiungere gli obiettivi dell'ente.

Rispetto al primo tema, già da alcuni anni il comune ha intrapreso un percorso per l'introduzione di un ap-

Tavola 19
Il profilo generale del benessere organizzativo del comune



proccio per competenze nella gestione del personale (13). Secondo tale approccio è necessario innanzitutto conoscere le competenze detenute dal personale dell'ente al fine di programmare percorsi formativi adeguati, selezionare il personale nell'ambito di percorsi di carriera orizzontali e verticali, programmare in modo opportuno il fabbisogno delle competenze A tal fine è stato ideato un modello di competenze che nell'ultimo anno è stato sperimentato prevalentemente nei processi selettivi, cercando sempre di più di valutare il possesso del profilo di competenza complessivo del candidato ed evidenziando le aree di debolezza, come sintetizzato nel diagramma a radar della tavola 20.

Il passo successivo in questa direzione è la creazione di una banca dati delle competenze che sarà implementata attraverso l'inserimento del CV dettagliato di ogni dipendente, in fase di progettazione.

Per quanto riguarda la motivazione, invece, si è ritenuto di dover approfondire quanto emerso nel questionario di benessere, coinvolgendo direttamente il personale per identificare non solo i problemi ma anche i possibili interventi in una logica di progettazione partecipata che l'ente, come è stato ribadito in premessa, sta seguendo su diversi livelli.

Il 4 e 5 novembre è stato quindi organizzato un Open space technology (14) sul tema "Benessere (in) comune" che ha coinvolto 80 dipendenti rappresentativi di tutta la popolazione di personale dell'ente. Con il supporto di un facilitatore (15) gli 80 dipendenti si sono confrontati su tutte le tematiche proposte da loro stessi inerenti il benessere, lavorando in gruppi e presentando all'amministrazione una serie di proposte per il miglioramento del benessere dell'ente.

Le proposte sono poi state votate dagli stessi partecipanti per dare all'ente alcune priorità su cui lavorare;

nel mese di dicembre l'amministrazione ha deciso di riunire i gruppi che hanno presentato le proposte più votate ed iniziare con loro un percorso per rendere concrete le proposte effettuate durante l'*open space technology*.

Non stupisce che le prime due, molto più votate rispetto alle altre, delle 14 proposte presentate riguardino la comunicazione interna, la collaborazione e la partecipazione attiva e non siano invece relative agli incentivi monetari o ad altri aspetti del lavoro, a conferma che oggi più che mai, anche per i dipendenti del Comune di Cesena, c'è molta voglia di partecipare di più alla vita dell'ente, di essere informati, di capire quello che succede, di mettersi in gioco con le proprie capacità e competenze.

GLI IMPATTI (16)

L'ultima dimensione della performance di ente riguarda gli impatti sull'ambiente con riferimento ai seguenti aspetti:

- il contesto locale che comprende i dati relativi alla popolazione, i suoi redditi, la composizione delle famiglie, la situazione delle imprese del territorio, il lavoro e il capitale sociale;

Note:

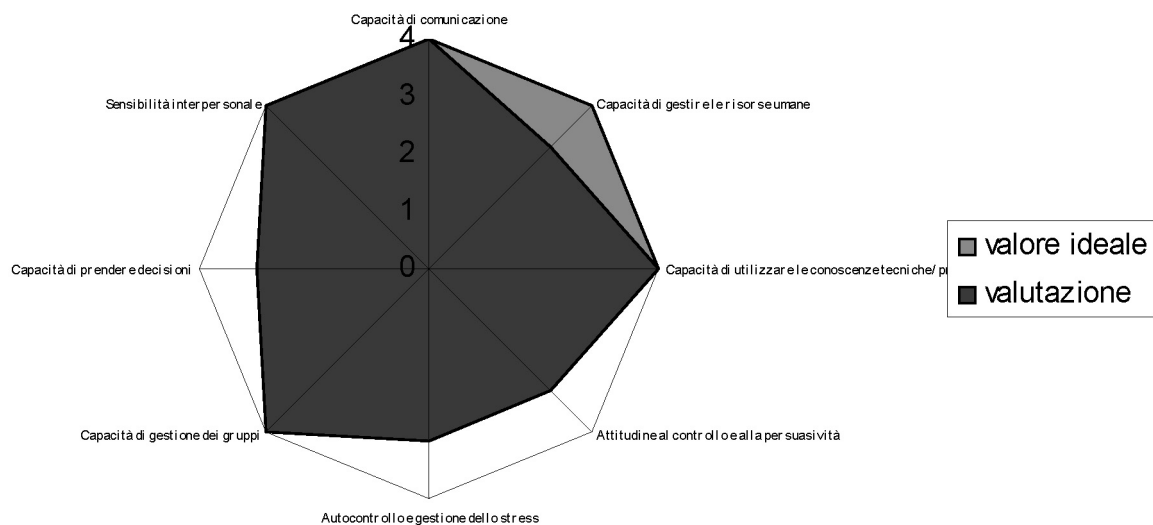
(13) Cfr. a riguardo S. Tagliabue e V. Selzi, «La gestione per competenze, applicazioni e sviluppi nella p.a. locale», in *Azienditalia il Personale* n. 11/2009, inserto.

(14) Si veda Harrison Owen, «Open Space Technology: A User Guide», Berret-Koehler.

(15) Gerardo de Luzenberger.

(16) Di Edda Manuzzi, Responsabile del servizio Pianificazione e controllo Comune di Cesena.

Tavola 20
La valutazione delle competenze nelle selezioni



- i bisogni e le risorse della comunità secondo i seguenti ambiti: famiglia e bambini, giovani e adolescenti, persone straniere, anziani e disabili;
- qualità della vita percepita e stili di vita;
- ambiente di vita e di lavoro (aria, rifiuti, casa e salute, mobilità, sicurezza sulla strada e sul lavoro).

Rispetto ad ognuno dei quattro aspetti evidenziati vengono individuati indicatori di outcome sia in relazione ai programmi strategici che alle attività continuative dell'ente.

La definizione di tali indicatori è complessa, la misurazione degli impatti può risultare costosa e difficile da realizzare. *The time lag between programme implementation and impact is significant. As we move toward impact, we see that numerous contextual factors can influence results. Before-and-after household and community surveys are excellent tools for collecting comprehensive impact data for ex-post evaluation, but the time and cost they require make them impractical for regular programme monitoring or evaluation during programme implementation.* Il tempo che intercorre tra l'attuazione del programma e l'impatto può essere anche molto lungo e numerosi fattori contestuali possono influenzare i risultati. Gli indicatori di impatto e di risultato devono essere definiti e interpretati con cautela, tuttavia sono utili nella pianificazione strategica per orientare le scelte dei *policy makers*; l'utilizzo di indicatori intermedi può servire come *proxy* per gli indicatori di impatto *Impact and outcome indicators must be defined and interpreted with care. Demonstrating that a project caused a particular impact is usually difficult since many factors outside the project influence the results (DAC).* Il modello riporta, secondo lo schema concettuale visto per le altre sezioni, l'elenco degli impatti che caratterizzano ciascuna area di attività, per ciascuna area sono definiti indicatori di *outcome* (stato, target, trend e benchmark) e le principali interazioni istituzionali per evidenziare il ruolo degli altri enti coinvolti.

CONCLUSIONI

Pensiamo che il complesso contesto normativo del D.Lgs. n. 150/2009 (riforma Brunetta), sia da affrontare in modo attivo cercando di coglierne gli spunti e le opportunità, per sostenere un percorso di qualificazione continua a cui, legge o meno, bisogna soprattutto decidere di dedicarsi.

Il nostro comune incrocia questa riforma cercando di sfruttarla per arricchire e mettere a sistema modalità di lavoro e strumenti di programmazione e controllo ai quali da tempo stiamo lavorando, orientandoli in modo più efficace alla creazione di valore per la Città e alla costruzione di significato per chi realizza attività e servizi, cioè per chi lavora nel comune stesso. Stiamo cercando di attuare la riforma, navigando tra vincoli e opportunità, per creare quindi valore pub-

blico, aderendo alla norma non in modo meramente formale, ma cercando di qualificare la nostra amministrazione nella realizzazione degli obiettivi di mandato, di valorizzarne le potenzialità, coinvolgendo le persone che vi lavorano.

In questo percorso sentiamo l'esigenza di confrontarci con altri enti che stanno affrontando gli stessi temi, avendo colto da parte di molti lo stesso tipo di interesse.

Abbiamo pensato così di presentare la nostra traccia di lavoro, con l'intento di aprire un dialogo, di fornire qualche spunto di riflessione comune e di alimentare un dibattito che spinga anche a rivedere e migliorare norme e indirizzi nazionali che intervengono in modo contraddittorio nei confronti degli enti locali, ne limitano l'autonomia organizzativa e gestionale e contrastano con l'effettiva attuazione della riforma. Anziché assumere un approccio prescrittivo sul piano della performance, o proporre modelli compilativi, riteniamo che sarebbe opportuno stabilirne un profilo minimo e lasciare strada da correre a quegli enti che riescono a sviluppare soluzioni più evolute; dopo avere fatto confusione per anni su documenti avulsi gli uni dagli altri (Piano generale di sviluppo, RPP, PEG, rendicontazioni e certificazioni varie da rendere a tutti, dalla Corte dei Conti ai Ministeri, ecc.), è necessario intendersi sui contenuti, sollecitando a costruire in modo coerente il processo di programmazione, controllo e verifica, piuttosto che costituire schemi preordinati e vincolanti con rendiconti costruiti con logiche diverse da fornire a mille interlocutori diversi..

Siamo convinti che il ciclo della performance si possa affermare come valore evolutivo se viene scelto e costruito; allo stesso tempo, però, si deve evitare di alimentare percorsi autoreferenziali; la soluzione non sta nell'imporre ma nel chiedere agli EE.LL. di dare conto delle scelte effettuate per quanto riguarda appunto l'attuazione del ciclo della performance, costituendo organismi intermedi rispetto alla Civit, di livello regionale, composti anche su indicazione degli enti stessi; a questi livelli si potrebbero promuovere monitoraggi e contaminazioni, proporre correttivi e miglioramenti favorendo momenti di incontro territoriale e supporto reciproco, dando visibilità alle pratiche interessanti.

Un altro lavoro urgente da fare, anziché continuare a specificare definizioni sulla performance, riguarda l'individuazione standard per il confronto tra gli enti su servizi, prodotti e costi ed anche l'avvio di un ragionamento sui livelli essenziali dei servizi. È su tavoli diversi che si affrontano questi temi (federalismo fiscale, codice autonomie, legge contabile..) ma la frammentazione produce strabismo. Secondo noi, solo una volta che saranno stati stabiliti questi riferimenti fondamentali, avremo elementi sui quali si potrà cautamente svolgere una significativa valutazione esterna sulle performance.

Tavola 21
Gli impatti dell'ente

AREA 1	Impatti	Andamento
	Impatto 1. Coesione Sociale	
	Impatto 2. Sostenibilità Ambientale	
	Impatto 3. Riqualificazione Urbana	
	Impatto 4. Integrazione Territoriale	
	Impatto 5. Sviluppo Economico	
	Impatto 6. Rinnovo della P.A.	

Tavola 22
La scheda di impatto

Impatto		Andamento			
Impatto 1. Coesione sociale					
Scheda Impatto Impatto 1. Indicatore di livello					
Descrizione dell'impatto					
Indicatori	Indicatore	Obiettivo	Target	Trend	Benchmark
	Ricili sociologia agli anziani: % ultra 75seguiti suomp.	10,0%	10%E+.	
	Famiglie seguite dai servizi: % km mer	40%	45%E+.	
Principali interazioni istituzionali	Ente	Ruolo	Iniziativa corrente	Link	
	ASL	Partner programmazione			
	Aziende e servizi	Gestione servizi			