

Progetto  
**VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**Relazione sulle Azioni di Miglioramento del  
Sistema di Misurazione e Valutazione della  
Performance**

**Comune di Arezzo**

**Gennaio 2012**

## SOMMARIO

1. GLI OBIETTIVI DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	2
2. IL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO REALIZZATO DALL'AMMINISTRAZIONE .....	2
3. GLI EFFETTI DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	6
4. LEADING PRACTICES & LESSONS LEARNED.....	7
APPENDICE: BREVE GUIDA AL PIANO STRATEGICO DEL COMUNE DI AREZZO .....	9

---

## 1. GLI OBIETTIVI DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Dall'analisi effettuata attraverso la check-list e dai successivi incontri con l'amministrazione comunale di Arezzo sono stati individuati alcuni obiettivi da conseguire attraverso una serie di azioni di miglioramento concordate con l'amministrazione stessa.

L'analisi compiuta nella primavera del 2011 sul recepimento e l'applicazione delle disposizioni del D.Lg.s. 150/2009 da parte del comune di Arezzo ha evidenziato come il comune si fosse già attivato alla fine del 2010 per attuare tali disposizioni definendo un proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il Piano di gestione della Performance, il Piano delle attività e dei servizi e nominando l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

L'approccio seguito dall'amministrazione comunale era stato quello di focalizzarsi sulla misurazione e valutazione dei singoli servizi, più che sulla misurazione e valutazione della performance complessiva dell'organizzazione e dei risultati conseguiti per il cittadino. Questa scelta era stata determinata da un motivo preciso: poiché la legislatura era in scadenza, l'elaborazione di un piano strategico che fungesse da cappello per tutte le attività era stata demandata alla legislatura successiva.

Nonostante l'ampio lavoro già svolto, l'amministrazione avvertiva l'esigenza di ridefinire il proprio piano di gestione della performance partendo da un documento che definisse chiaramente gli obiettivi di legislatura a livello politico/strategico, per poi rivedere, per renderli coerenti, gli obiettivi delle direzioni e dei singoli servizi. Questo significava abbandonare una logica bottom-up, per adottare una logica top-down, sia nella definizione degli obiettivi, sia nella valutazione dei risultati, a livello organizzativo ed a livello individuale.

Il passo ulteriore che si desiderava fare era, non solo costruire un piano strategico, ma costruirlo in un'ottica di ente che governa il territorio, piuttosto che di ente che eroga di servizi.

In questa ottica decisamente più ambiziosa, ma fondamentale per guidare quel cambiamento ritenuto necessario sia dal Sindaco, sia dal Direttore Generale, sono state individuate una serie di azioni di miglioramento da attuare con la collaborazione degli esperti del progetto **PON – GAS “Valutazione delle Performance”**. Le azioni individuate sono di seguito richiamate:

- 1) l'elaborazione di un piano strategico con respiro triennale che guidasse l'amministrazione per i primi anni della legislatura
- 2) la definizione di indicatori di outcome per misurare l'impatto del piano ed una revisione degli indicatori utilizzati per monitorare i servizi, per collegarli ad obiettivi operativi e renderli coerenti con gli intenti espressi dal piano strategico
- 3) la creazione di un sistema di monitoraggio delle partecipate.

## 2. IL PERCORSO DI MIGLIORAMENTO REALIZZATO DALL'AMMINISTRAZIONE

Nella Tabella 1 sono riportate le azioni effettuate ed i progressi ottenuti. Come si può evincere non tutte le attività sono state portate a termine nei tempi programmati e con i risultati desiderati. Il motivo principale è che durante il periodo di affiancamento si sono verificati alcuni eventi che hanno rallentato notevolmente l'attività programmata:

- a) L'eliminazione della figura di Direttore Generale per l'applicazione della Legge 42/2010, in quanto all'ultima rilevazione demografica il comune aveva una popolazione inferiore a 100.000 abitanti.

Questo ha causato un vuoto di potere con la figura di Direttore Generale sostituita da quella di Coordinatore dei processi trasversali con ben altra valenza dal punto di vista negoziale per portare avanti le azioni concordate.

- b) Il superamento del limite del 40% nel rapporto di incidenza percentuale delle spese di personale rispetto alla spesa corrente per il 2011.

Per contenere la spesa relativa al personale e rientrare nei limiti, il Comune aveva manifestato l'intenzione di azzerare il fondo produttività dei dirigenti, di non rinnovare il contratto ai dirigenti a tempo determinato, che tra l'altro occupavano posizioni chiave all'interno della amministrazione, di intaccare il fondo di produttività del personale non dirigente. Questa posizione ha dato luogo ad una difficile vertenza che ha compromesso notevolmente il rapporto fiduciario che deve esistere tra la componente politica e quella amministrativa, generando forti tensioni anche in Giunta. Fortunatamente il D. L.g.s. 201/2011 ha riportato il limite dell'incidenza delle spese del personale al 50% permettendo di chiudere la vertenza e di procedere nel 2012 alla ricostituzione del corpo dirigenziale.

- c) Una riorganizzazione della struttura organizzativa, ancora in corso, fortemente voluta dalla Giunta, che ha richiesto una difficile negoziazione e tempi piuttosto lunghi di attuazione.

Il processo di riorganizzazione, pensato prima della vertenza ed iniziato subito dopo che questa si era conclusa, ha trovato una prima attuazione nel gennaio del 2012, con una riconfigurazione della macrostruttura organizzativa (direzioni) a cui farà seguito una riconfigurazione della microstruttura organizzativa (posizioni organizzative, nel frattempo azzerate), a partire da febbraio, quando il Coordinatore dei servizi trasversali assumerà la posizione di Direttore Operativo. Il processo di elaborazione ha fortemente risentito della mancanza di certezze nell'organizzazione che avrebbe dovuto supportare ed attuare quanto era in corso di definizione.

AZIONI	PROGRESSI	INIZIO	FINE	STATO
Realizzazione Piano strategico	<p>Sono stati effettuati gli incontri con quasi tutti gli assessori ed i dirigenti dei servizi che afferiscono alle relative deleghe. Negli incontri sono stati definiti gli obiettivi strategici ed i macro-obiettivi operativi. Il processo è stato interiorizzato, la bozza del piano è stata completata, l'ente provvederà autonomamente nelle prossime settimane all'affinamento del piano</p> <p>È stato proposto lo schema definitivo di costruzione del piano (precedentemente erano stati utilizzati schemi per incentivare la riflessione intorno alle parole chiave, i temi strategici da portare avanti, gli stakeholder più significativi da prendere in considerazione). Il piano strategico include, per ognuna delle aree strategiche individuate nelle linee programmatiche di mandato, gli obiettivi strategici ed i macro-obiettivi operativi ad essi collegati. Allegati al piano per ciascun macro-obiettivo operativo saranno compilate le schede che identificano gli indicatori per il monitoraggio dei macro-obiettivi, i servizi di riferimento coinvolti e gli altri servizi coinvolti in seconda battuta. Dalle schede relative ai macro-obiettivi operativi deriveranno i piani/programmi di lavoro di ciascun servizio.</p>	06-2011	01-2012	Concluso

Definizione indicatori di outcome	Per quest'anno l'ente ha deciso di non impostare indicatori di outcome da collegare agli obiettivi strategici. La negoziazione per trovare un accordo su quali fossero gli obiettivi strategici da perseguire è stata alquanto impegnativa. Alcuni obiettivi strategici sono espressi come intenti generali e trovano una più puntuale definizione nei macro-obiettivi operativi. Quindi il coordinatore dei servizi trasversali ha pensato che fosse più opportuno puntare, nella prima stesura del piano strategico, sugli indicatori per misurare i macro-obiettivi operativi	06/2011	01/2012	Postposta alla prossima revisione annuale del piano
Revisione dello schema indicatori	Dalle riunioni effettuate con i membri dell'OIV è stato convenuto che lo schema di indicatori attuale sarà mantenuto inalterato per la valutazione 2011 e sarà poi modificato, in base ai contenuti del piano strategico, per il 2012 utilizzando gli schemi forniti per il cascading dei macro-obiettivi operativi nei servizi di competenza. L'approccio è stato concordato ed approvato. Sarà l'OIV a farsi carico della realizzazione	06/2011	01/2012	Conclusa
Analisi degli indicatori di servizio utilizzati	È stata effettuata una analisi degli indicatori attualmente utilizzati per monitorare i servizi. In accordo con i membri dell'OIV si è convenuto di procedere ad uno snellimento del numero di indicatori utilizzati (attualmente la gestione degli stessi ai fini valutativi è piuttosto problematica e ha dato luogo a conflittualità). Gli indicatori utilizzati nel 2012 saranno ricavati in cascata a partire dai macro-obiettivi operativi. Accanto agli indicatori così individuati saranno aggiunti indicatori specifici per monitorare attività ordinarie significative ma non collegate ad alcun macro-obiettivo operativo	06/2011	01/2012	Conclusa
Revisione degli indicatori di servizio	Gli indicatori utilizzati nel 2012 saranno ricavati in cascata a partire dai macro-obiettivi operativi. Accanto agli indicatori così individuati saranno aggiunti indicatori specifici per monitorare attività ordinarie significative ma non collegate ad alcun macro-obiettivo operativo. Le modalità sono state concordate, ora si tratta di selezionare gli indicatori più appropriati	07/2011	01/2012	Sarà portata avanti dall'OIV, una volta rilasciato il piano strategico, e si concluderà nei primi mesi del 2012
Impostazione anagrafica indicatori	Si è mutuato lo schema dell'anagrafica dalle delibere CIVIT. L'anagrafica sarà testata con alcuni indicatori e sarà lasciato all'amministrazione il completamento della stessa	09/2011	01/2012	Conclusa
Anagrafica partecipate ed appaltatrici	L'anagrafica è completata	07/2011	01/2012	Conclusa
Sistema di monitoraggio delle partecipate	È stato provvisoriamente abbandonato il progetto di impostare entro l'anno un sistema di monitoraggio delle partecipate che vada oltre il controllo economico finanziario che comunque è già attuato. E' necessario vincere varie resistenze dal punto di vista sia politico, sia amministrativo e quindi è stato messo come obiettivo da conseguire nel corso del 2012	09/2011	11/2011	Da realizzare

Tabella 1 : Le azioni di miglioramento

Nell'attività di affiancamento, gli esperti del progetto **PON – GAS “Valutazione delle Performance”** hanno inizialmente organizzato con il Coordinatore dei processi trasversali un incontro con il Sindaco e la Giunta comunale per sottolineare l'esigenza di elaborare un piano strategico comunale ed illustrare il percorso da attuare per tradurre le linee programmatiche di mandato in obiettivi strategici e questi, a loro volta, in obiettivi operativi. Nell'incontro è stata messa in evidenza l'importanza nel raccordare gli intenti e gli indirizzi dati dalla componente politica con le attività della componente amministrativa, in modo che tutte le risorse comunali fossero perfettamente allineate nel perseguimento di obiettivi comuni. Successivamente, gli esperti hanno organizzato un incontro formativo con tutti i dirigenti, nel quale sono stati illustrati il nuovo approccio top-down e l'importanza di collaborare in maniera proattiva e condivisa alla definizione degli obiettivi strategici, e due incontri con i nuovi membri dell'Organismo indipendente di Valutazione nel quale si sono condivisi approcci e pratiche.

Quindi si è proceduto a:

- elaborare un frame work da utilizzare per definire gli obiettivi strategici, con i relativi indicatori, ed i macro-obiettivi operativi ai quali collegare gli obiettivi e gli indicatori relativi a ciascun servizio,
- creare una linea guida sintetica per accompagnare i vari interlocutori nella realizzazione delle parti del piano strategico di loro competenza, uniformando gli approcci e le modalità di elaborazione,
- organizzare per ogni delega assegnata incontri con l'assessore di riferimento ed il dirigente responsabile della relativa struttura per definire gli obiettivi in modo condiviso.

Il piano strategico è stato strutturato in sette aree strategiche che riflettono quelle definite nelle linee programmatiche di mandato.

Il percorso non è stato facile, in quanto si è presentata da subito una difficoltà nel definire in maniera appropriata gli obiettivi strategici. Questa difficoltà ha avuto anche effetti positivi perché ha sollecitato assessori e dirigenti a riflettere in maniera congiunta ed approfondita su quali erano veramente le cose importanti da perseguire. Questo ha richiesto anche più tempo del previsto poiché si è entrati nel dettaglio delle aree presidiate per poter “estrarre” gli obiettivi più significativi. Più agevole è stato, una volta definito un obiettivo strategico, individuare i macro-obiettivi operativi da conseguire in funzione di questo.

I tempi richiesti per definire “bene” un obiettivo strategico, hanno condizionato la definizione degli indicatori di outcome rimandandola alla prima revisione del piano strategico. La decisione presa è che per la prima stesura del piano strategico fossero definiti gli obiettivi strategici, i macro-obiettivi operativi e (a cascata nei piani dei servizi) gli indicatori relativi ad i macro-obiettivi operativi. Quindi il framework inizialmente proposto è stato successivamente modificato.

A titolo esemplificativo si riporta in Tabella 2 l'albero relativo all'area strategica: Arezzo, città che tutela il proprio “capitale sociale”.

Per quanto riguarda la creazione di un sistema di monitoraggio delle partecipate abbiamo verificato che per il particolare momento storico (vertenza del personale, focus sulla riorganizzazione interna) non risulta fattibile una iniziativa del genere, pur essendo stata condivisa l'esigenza di creare un cruscotto comunale che possa monitorare una serie di indicatori di performance delle partecipate, al di là del pur importante controllo economico/finanziario. Molto probabilmente questo progetto verrà ripreso successivamente, una volta terminata la riorganizzazione della struttura amministrativa, avendo inserito tra gli obiettivi strategici quello di esercitare un maggior controllo sulla qualità dei risultati ottenuti dalle partecipate.

	AREA STRATEGICA		OBIETTIVO STRATEGICO		MACRO-OBIETTIVO OPERATIVO
3	Arezzo: Città che tutela il proprio "capitale sociale"	3.1	Introdurre un nuovo modello di welfare finalizzato a garantire l'equità e la coesione sociale	3.1.1	Assumere il ruolo di Governance del sistema dei servizi socio-sanitari proponendosi soggetto coordinatore e garante nei confronti del cittadino
				3.1.2	Predisporre un patto civile appropriato attraverso la costituzione di una Fondazione di Comunità
		3.2	Valorizzare la funzione sociale della famiglia come soggetto titolare di diritti, doveri e responsabilità	3.2.1	Predisporre un piano sociale di sviluppo equilibrato capace di organizzare una risposta su misura
				3.2.2	Sostenere la funzione genitoriale attraverso azioni integrate
		3.3	Garantire politiche di sviluppo all'attività di cura della famiglia e del diritto di educazione del bambino	3.3.1	Stabilizzare e migliorare la qualità dell'offerta nei servizi educativi anche in termini di accessibilità
				3.3.2	Sviluppare politiche che favoriscano l'integrazione e l'ottimizzazione dei diversi servizi del territorio per la fascia di età 0-6
				3.3.3	Migliorare e diffondere una cultura che riconosca a bambini/e il diritto a relazioni significative
		3.4	Promuovere le politiche della casa attraverso strumenti che agevolino l'incontro tra domanda ed offerta	3.4.1	Facilitare l'accesso al libero mercato degli alloggi attraverso un organismo deputato allo scopo (Agenzia Casa)
				3.4.2	Ampliare l'offerta di alloggi attraverso criteri di gestione innovativi

Tabella 2 : Esempio di albero di area strategica

### 3. GLI EFFETTI DELLE AZIONI DI MIGLIORAMENTO SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Le azioni di miglioramento portate avanti, soprattutto quella relativa alla redazione del piano strategico hanno influenzato positivamente sia l'azione amministrativa sia quella politica. Quest'ultima ha colto l'importanza del ciclo di gestione della performance come strumento per monitorare se gli indirizzi politici dati sono correttamente perseguiti dalla componente amministrativa e se danno luogo ai risultati desiderati: il piano della performance non è più vissuto come una questione semplicemente amministrativa, ma come strumento a supporto, attraverso l'azione amministrativa, del perseguimento degli obiettivi politici di legislatura. Questo è stato un passaggio culturale fondamentale.

L'altro passaggio fondamentale è stato quello di ampliare la visione della componente amministrativa: non richiudersi nei confini del proprio servizio ma ripensare il proprio servizio come componente di un tutto più grande.

Per quanto riguarda i fattori della check list influenzati dalle azioni di miglioramento, facendo riferimento a quelli selezionati nella Scheda delle azioni del Comune di Arezzo, possiamo sintetizzare i risultati ottenuti come segue.

- 1.1. I leader dell'organizzazione; (nessun riferimento iniziale) ***comunque adesso c'è un maggiore coinvolgimento attivo della componente politica che non si limita a validare, ma partecipa attivamente alla pianificazione***
- 1.2. Il sistema di controllo e programmazione; ***adesso si sviluppa un piano strategico fortemente condiviso con la parte politica e successivamente, in cascata, quelli operativi***
- 2.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione; ***adesso gli ambiti sono selezionati non per adempimento o per desiderio di completezza, ma in quanto funzionali al perseguimento di determinati risultati***
- 2.2. Metodologie di misurazione e valutazione; ***si è passati dall'essere corresponsabili della performance delle struttura afferenti, ad essere contributore della performance della struttura a cui si afferisce***
- 2.3. Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema; ***si è passati da una logica bottom-up ad una logica top-down***
- 2.4. Le componenti del sistema; ***l'introduzione di una spending review rilevando dati contabili per aree di impatto sarà possibile grazie alla elaborazione del piano strategico, anche se non sono stati definiti al momento indicatori di outcome***
- 2.5. Il livello di informatizzazione del sistema (nessun riferimento iniziale)
- 2.6. Il livello di trasparenza del sistema (nessun riferimento iniziale)
- 3.1. Estensione della misurazione; ***si è passati dalla misurazione dei singoli servizi, alla misurazione del contributo che i singoli servizi danno al perseguimento degli obiettivi dell'ente, ma non si è estesa la misurazione della performance alle partecipate***
- 3.3. Impatti; ***si è capita l'importanza di considerarli, ma non si sono individuati gli indicatori appropriati per misurarli***
- 3.4. Servizi; ***gli indicatori utilizzati per monitorare i servizi interni all'ente saranno più funzionali agli intenti strategici dell'ente, ma non si è riusciti a definire un sistema di monitoraggio della performance e della qualità dei servizi erogati dalle partecipate***
- 3.5. Stato di salute (nessun riferimento iniziale)

#### 4. LEADING PRACTICES & LESSONS LEARNED

L'esperienza nelle attività di affiancamento al Comune di Arezzo per la realizzazione delle azioni di miglioramento ha evidenziato alcune pratiche trasferibili anche ai comuni delle Regioni dell'Obiettivo Convergenza coinvolte nella linea 2 del progetto **PON – GAS “Valutazione delle Performance”**.

**Il coinvolgimento diretto della componente politica nell'elaborazione e/o validazione del piano della performance.**

I risultati per il cittadino, in un ente locale, derivano dall'azione congiunta della componente amministrativa e di quella politica. Distinguere a livello locale gli effetti dell'una da quelli dell'altra non è sempre possibile o facile da attuare. Creare un piano della performance a valenza puramente amministrativa, significa trascurare una parte dei fattori abilitanti e determinanti del risultato per la collettività. Coinvolgere la parte politica nella definizione degli obiettivi strategici e nel collegamento tra questi e gli obiettivi operativi, permette di instaurare una comunanza di intenti ed una condivisione dei percorsi che risultano fondamentali per assicurare che l'azione dell'ente abbia l'impatto desiderato sulla collettività di riferimento. Vedere il piano della performance non come mero strumento amministrativo, seppure



---

importante, ma come un patto su ciò che si vuole conseguire e su come lo si vuole perseguire è uno sforzo che il Comune di Arezzo sta facendo per arrivare ad una vera governance del territorio. Nonostante tutte le difficoltà e l'impegno che richiede, è una pratica che dovrebbe essere attuata da tutte le amministrazioni locali per condividere e rendere tutti partecipi dei percorsi che si intendono attuare e dei risultati che si intendono perseguire.

### **L'elaborazione di un chiaro piano strategico.**

Non sempre le linee programmatiche di mandato, gli intenti e le aspettative di ciascun assessore e le attività svolte dall'amministrazione sono perfettamente allineate tra loro. Solitamente c'è un gap da colmare che a lungo andare, se non si provvede, può dar luogo a forti incomprensioni. Le linee programmatiche di mandato riflettono coerentemente il programma elettorale che è frutto di una negoziazione "pre-consultazione elettorale" ed è elaborato da persone diverse da quelle che successivamente diventeranno assessori. Queste ultime, una volta nominate, cercano di portare avanti le proprie visioni e le proprie convinzioni più che ottemperare a programmi definiti da altri nei quali non si riconoscono totalmente. Da ultimo, gran parte del personale amministrativo tende a tirare il freno a mano, cercando, se non adeguatamente sollecitato al cambiamento, di percorrere le strade note e di far valere, come cosa migliore, quella che sempre è stata fatta precedentemente, nel modo in cui è stata fatta. Per ovviare a questo disallineamento e ricercare un equilibrio decisamente più dinamico e proficuo è necessario mettere tutti gli attori coinvolti intorno ad un tavolo per elaborare un documento comune su ciò che si intende perseguire e su come lo si intende perseguire. Questo documento è il Piano strategico, dove sono evidenziati gli obiettivi strategici da perseguire e come si intende perseguirli.

Il piano strategico sarà da guida nella redazione della RPP e costituirà parte integrante del piano della performance. Partire da un piano strategico significa elevarsi da un ruolo di semplice erogatore di servizi per tendere ad essere il protagonista principale della governance del territorio.

### **La creazione di linee guida per la redazione del piano strategico e di framework condivisi per il cascading degli obiettivi strategici all'interno dei vari servizi**

È importante che i vari attori coinvolti nella redazione del piano strategico utilizzino lo stesso approccio e lo stesso framework per definire gli obiettivi da raggiungere e come perseguirli nelle aree di loro competenza ed, eventualmente, attraverso la collaborazione con altri soggetti, interni ed esterni all'organizzazione. Le linee guida ed il framework utilizzati presso il Comune di Arezzo possono essere trasferiti, con opportuni adattamenti alle amministrazioni delle Regioni Obiettivo Convergenza coinvolte nella linea 2 del progetto.

## APPENDICE: BREVE GUIDA AL PIANO STRATEGICO DEL COMUNE DI AREZZO

Il piano strategico dovrebbe essere un documento snello e chiaro dove si definiscono:

- le priorità da perseguire nel periodo di riferimento (obiettivi strategici per la cittadinanza, con una forte valenza politica più che amministrativo/gestionale)
- come perseguirle (attraverso quali iniziative)
- quali indicatori usare per misurare i progressi ottenuti (indicatori di output e di outcome)
- quali direzioni sono coinvolte nel perseguimento
- quali sono i macro obiettivi gestionali che le direzioni debbono darsi per contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici del Comune

Nella parte introduttiva del documento si illustra l'approccio strategico del Comune basato su tre elementi che andranno ulteriormente dettagliati:

- governance del territorio (comprendere i bisogni, diventare il riferimento per pilotare e coordinare interventi in rete)
- integrazione (collaborare con altri soggetti per perseguire obiettivi comuni ed erogare, in modo coordinato, interventi multidimensionali)
- erogazione di servizi (perseguire l'eccellenza nell'erogazione dei servizi propri del comune)

Quindi si dedica un capitolo a ciascuna area strategica, evidenziando come l'approccio strategico generale è applicato nell'area specifica, quali sono gli obiettivi strategici da conseguire nell'area, quali assessorati e direzioni sono coinvolti nel perseguimento, gli indicatori usati per monitorare gli obiettivi strategici, i macro obiettivi gestionali delle direzioni coinvolte e gli indicatori utilizzati per monitorarli, quali iniziative saranno attivate per supportare il conseguimento degli obiettivi.

Il capitolo comprende una parte descrittiva e una tabella finale dove sono elencati obiettivi e indicatori.

In ciascuna area potranno esserci integrazioni all'approccio strategico generale. Ad esempio, nel sociale potrebbe esserci, accanto a "governance", "integrazione" e "servizi" anche la "promozione dell'autonomia delle persone".

Quindi per ciascuna area si devono identificare:

- gli obiettivi strategici;
- gli indicatori da monitorare;
- le iniziative a supporto del loro conseguimento;
- gli assessorati e le direzioni coinvolte;
- i macro-obiettivi gestionali delle direzioni;
- gli indicatori per monitorare i macro obiettivi gestionali.

Come fare per identificare questi elementi? Si organizzano incontri con assessori e responsabili di direzione. In questi incontri il lavoro partirà con una disamina delle linee programmatiche di mandato e seguirà, indicativamente questo percorso:

---

### **1) Tradurre le linee programmatiche di mandato in obiettivi strategici**

Per ogni area strategica si analizzano le linee strategiche ivi definite e le azioni strategiche proposte. Quindi si determina se la linea strategica così come è stata espressa nel documento può essere considerata un obiettivo strategico oppure debba essere modificata nella dizione per essere più aderente a ciò che si vuole effettivamente ottenere per la cittadinanza. Questo è il primo passo per definire gli obiettivi strategici. Se può essere di aiuto, si può fare anche un'analisi degli stakeholder (portatori di interesse) che sono coinvolti dall'obiettivo. Questo può servire a trovare la definizione più corretta di ciò che si desidera perseguire.

### **2) Selezionare gli indicatori per misurare gli obiettivi strategici**

Una volta definiti gli obiettivi per ciascuna area strategica si passa ad individuare quali sono gli indicatori più appropriati per poter monitorare i progressi ottenuti nel loro perseguimento. Sono indicatori di output e di outcome, non di processo: cioè misurano non tanto se abbiamo portato a termine alcune attività, piuttosto cosa è stato prodotto con e da tali attività e quali sono stati i risultati ottenuti per la cittadinanza.

### **3) Verificare quali sono le direzioni che devono contribuire al perseguimento di tali obiettivi strategici**

È già stata elaborata una matrice che collega le linee strategiche e le azioni strategiche alle varie direzioni e servizi. Va verificata la correttezza del collegamento individuando quali sono le direzioni che possono coordinare queste attività (*leader*) e quelli che contribuiscono (*follower*) alla realizzazione di alcune parti.

### **4) Valutare se le azioni strategiche sono ancora valide e identificare quelle prioritarie**

Non tutte le azioni strategiche illustrate nelle linee programmatiche di mandato sono ancora valide, perseguibili e prioritarie. Senza stravolgere le linee programmatiche, vanno individuate quelle prioritarie nel periodo di riferimento.

### **5) Valutare quali investimenti richiedono le azioni strategiche prioritarie**

Le azioni strategiche prioritarie possono richiedere investimenti consistenti. Nel qual caso devono essere collegate a capitoli della RPP.

### **6) Definire i macro obiettivi gestionali (operativi) funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici**

Tutte le direzioni dovrebbero individuare quali sono i macro obiettivi gestionali da perseguire funzionali al perseguimento dell'obiettivo strategico che li vede coinvolte. Per fare ciò devono rispondere alla domanda: quali processi dobbiamo migliorare all'interno dei servizi afferenti alla direzione per perseguire efficacemente l'obiettivo strategico? Gli obiettivi gestionali (operativi) non sono delle attività da realizzare, quanto dei miglioramenti da conseguire nello svolgimento delle attività svolte dalle direzioni.

### **7) Individuare gli indicatori per i macro obiettivi gestionali**

Anche i macro obiettivi gestionali devono essere misurati. Sarebbe opportuno che gli indicatori utilizzati non coincidessero con quelli relativi agli obiettivi strategici. Possono, comunque, esserci casi in cui questo è possibile, o quanto meno inevitabile.