

IL PROGRAMMA ELETTORALE: Dalla pianificazione strategica al controllo di gestione

di Antonio Meola

- **1 - Introduzione. 2 - Il programma elettorale e la pianificazione strategica. 3 - Il piano esecutivo di gestione (Peg) ed il bilancio di previsione. 4 - Il controllo strategico ed il bilancio di mandato. 5 - Il controllo di gestione e il controllo manageriale.. 6 I sistemi di controllo: a feedforward, a screening, a feedback. - Swot analysis. 7 - La mappa strategica.**

1 - Introduzione.

Il lavoro proposto intende rivolgersi con semplicità ai colleghi che si affacciano per la prima volta al mondo degli enti locali. Lo scopo non è di svolgere un lavoro accademico, né di essere completi ed esaustivi, ma semplicemente di porsi delle domande, di provare a dare delle risposte e dei suggerimenti che si spera possano, almeno in parte, risultare utili. Ogni critica ed ogni osservazione saranno pertanto benvenute.

Che fare? Come iniziare la propria attività?

Sono queste alcune delle domande che sorgono spontaneamente allorché ci si insedia presso la segreteria comunale di un ente locale.

Non sempre le risposte sono chiare ed univoche, poiché non esiste una ricetta universale, né una formula magica. Ogni ente rappresenta un microcosmo, un mondo nuovo da scoprire. Meglio avvicinarsi con umiltà, come ad una persona, perché a ognuna è diversa dall'altra.

Adelante con iudicio, dunque. Occhi dietro la testa (è bene guardare nello specchietto retrovisore ogni tanto, purché non si esageri), occhi davanti in prospettiva, e guardarsi sempre intorno.

Strumentario di base per conoscere il nuovo ente :

- Programma elettorale;
- Relazione revisionale, bilancio pluriennale e bilancio di previsione dell'esercizio finanziario in corso;
- Deliberazioni consiliari, giuntali e determinazioni dirigenziali o dei responsabili dei servizi, retrocedendo nel tempo almeno di tre anni, per osservare sin dove e come si estendono "le radici dell'albero", del comune;
- La totalità dei regolamenti dell'ente, a partire dal regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, corredato dell'organigramma e della dotazione organica del personale.
- Nel contempo è bene "sentire il polso" della struttura e dell'Amministrazione. Entrare negli uffici, dare ascolto, cercare di capire,

non avere il timore di "sporcarsi le mani". "Buttare i gradi di carta" e lavorare per ottenere quelli che conferiscono con gli occhi i cittadini, che giungeranno solo se lo si sarà meritato per il lavoro svolto;

- Prepararsi al peggio per essere attrezzati psicologicamente e non farsi sorprendere dagli eventi, anche se negativi;
- Infine ottimismo, tanto ottimismo, rammentando che se si fa una "proiezione positiva" molto probabilmente si avvera; se si fa una "proiezione negativa" molto probabilmente si avvera. Appunto.

2 - Il programma elettorale e la pianificazione strategica.

Cos'è

Il programma elettorale del Sindaco (Planning) rappresenta il documento fondamentale dell'attività dell'Amministrazione che si insedia in un ente locale, a seguito delle consultazioni elettorali.

Si tratta del documento che fissava gli intenti e il programma politico dell'aspirante Sindaco e della coalizione che lo appoggiava durante la campagna elettorale; compagine uscita vittoriosa dalle consultazioni. Da qui l'impegno a realizzare quanto era stato promesso.

Una fase attuativa che durerà, dunque, tutto il mandato elettorale e si concluderà con il rendiconto dell'attività svolta, al termine dei cinque anni, con il c.d. "bilancio di mandato".

Tale ipotesi programmatica, pur rappresentando, come si è detto, la "stella polare" che deve guidare il percorso gestionale ed amministrativo dell'ente, si sostanzia, frequentemente, in una mera elencazione, ancorché sistematica, di buone intenzioni, di intenti.

Infatti, ove si volesse operare un confronto tra i programmi elettorali dei diversi candidati a Sindaco o a Presidente della provincia, si potrebbe agevolmente registrare come tra gli stessi vi sia una sostanziale somiglianza, attesa la necessità che avvertono tutti i candidati di promettere il raggiungimento di obiettivi sempre più ampi e diversificati, per raggiungere e interessare un numero maggiore di elettori.

Il programma elettorale rappresenta, dunque, la prima "pianificazione strategica" dell'ente, e viene, di norma, predisposta, soprattutto per i piccoli enti, **senza tenere in debito conto** :

- Le risorse umane a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi (organigramma, dotazione organica del personale, idonee professionalità presenti in pianta organica, sia generaliste che specialistiche)
- Le risorse strumentali
- Le risorse finanziarie e la capacità di indebitamento dell'ente

Diventa essenziale dunque, quale primo atto di programmazione dell'attività dell'ente *dare le gambe* al programma dell'Amministrazione, altrimenti non correrà mai, dargli cioè concretezza e contenuti.

Cosa fare

- Leggere con attenzione e più volte il programma elettorale
- Sintetizzare gli obiettivi per gruppi omogenei di materie verificando quali possono essere trasversali a più Uffici (Ad es. realizzare un'opera pubblica, richiede l'intervento di vari servizi, con la partecipazione di personale tecnico e amministrativo - contabile, con l'attivazione di forme di comunicazione del progetto stesso, sia all'interno dello staff che presso l'amministrazione e la cittadinanza, ecc.)
- Procedere quindi allo "spacchettamento" degli obiettivi strategici anche mediante una colorazione omogenea per *mission*, al fine di renderne agevole ed intuitiva la individuazione
- Nell'ambito degli obiettivi programmatici, individuarne le priorità, d'intesa con l'Amministrazione
- Pianificare l'organizzazione dell'attuazione
- Definire le politiche del personale
- Definire le politiche finanziarie
- Distribuire gli obiettivi della pianificazione strategica su 5 o meglio su 4 anni

Come fare

Vediamo di spiegarci meglio. Cos'è questa storia di distribuire la pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi su 4 o 5 anni?

Ragioniamo: - la nuova amministrazione di un ente locale si insedia normalmente nel mese di giugno, ossia nel bel mezzo di un esercizio finanziario;

- di norma, salvo che non vi sia stato, ovviamente, la riconferma del Sindaco o del presidente della provincia uscente, il neo promosso disconosce il bilancio pluriennale ed il bilancio di previsione dell'anno in corso approvato dalla vecchia amministrazione;

- si conosce sovente poco la macchina amministrativa in generale, e nulla o veramente poco delle risorse umane, di mezzi e finanziarie di cui è dotato l'ente;

- l'estate incombe e con essa il conseguente avvicendamento del personale per il godimento del periodo di ferie;
- nella migliore delle ipotesi l'attività viene ripresa a pieno regime agli inizi del mese di settembre;
- ma già al 30 settembre scade il termine per la verifica della permanenza degli equilibri di bilancio e dello stato di attuazione degli obiettivi (Adempimento quest'ultimo di competenza del Consiglio comunale);

Vi è, dunque, poco tempo a disposizione per impostare il *Piano esecutivo di gestione* ed il *Bilancio di previsione per il nuovo esercizio finanziario*, ma questa è un'altra storia e ne parleremo più avanti.

Analogamente avverrà per l'ultimo anno di mandato, il 5°, che tra campagna elettorale ed il periodo cosiddetto "di quarantena" che precede le consultazioni elettorali, durante il quale è possibile effettuare solo l'ordinaria amministrazione, si riduce a 2 o 3 mesi di effettiva operatività.

Ecco spiegati i 4 anni di tempo utili per realizzare gli obiettivi strategici perchè giunti ormai a questo punto, a circa sei mesi dalla fine del mandato, più che impiegare troppe energie per una nuova, ancorché doverosa, programmazione, occorrerà "stringere" per dare significato all'azione amministrativa svolta nel quinquennio e valorizzarla con il "bilancio di mandato", dove, come già detto, viene spiegato cosa è stato fatto, cosa non è stato realizzato, cosa è stato, invece, realizzato di diverso o di nuovo, rispetto al solenne impegno assunto con l'elettorato.

Gli anni di effettiva e piena operatività sono, pertanto, 4. Ed è con questo periodo che bisogna fare i conti. Realtà fattuale quest'ultima, che certamente non è citata o contemplata in nessun manuale, né in alcuna norma, ma si può fare l'esperimento senza avere eccessivi timori di sbagliare.

Passare all'azione

- "*Spalmare*" la pianificazione strategica su 4 anni;
- Far coincidere con essa la relazione Previsionale ed il bilancio pluriennale dei primi 3 anni utili;

3. Il piano esecutivo di gestione ed il bilancio di previsione.

E' consigliabile procedere in controtendenza rispetto alle modalità classiche di redazione del bilancio di previsione. Negli enti locali, infatti, di norma si redige prima il bilancio e poi il P.E.G. Niente di più sbagliato!

Cosa fare

Utilizzare il metodo definibile *l'incontro di Teano*, ovvero se si preferisce utilizzare una terminologia anglo - sassone, senz'altro di maggiore effetto, un misto del *top down* e del *bottom up*, consistente nel coinvolgere tutti i responsabili dei servizi e i responsabili dei procedimenti.

IPOTESI DI LAVORO	
BOTTOM UP	1^FASE redazione delle schede P.E.G. 2^FASE CONFRONTO CON IL SEGRETARIO /D.G. 3^ FASE MODIFICHE 4^ FASE CONSEGNA AL SINDACO ED AGLI ASSESSORI DEL LAVORO PRODOTTO
TOP DOWN	5^ FASE IMPLEMENTAZIONE ED ARRICCHIMENTO DEGLI OBIETTIVI PEG ANCHE CON L'AUSILIO ED IL CONFRONTO DIRETTO CON I DIRIGENTI/RESPONSABILI DEI SERVIZI E CON IL SEGRETARIO/D.G. 6^ FASE DEFINIZIONE DEL PEG CON AGGIUSTAMENTI SUCCESSIVI ANCHE IN RIFERIMENTO ALLE RISORSE DISPONIBILI

Una volta prodotto il peg di base è agevole comprendere che il bilancio si è sostanzialmente formato. Il bilancio di previsione può rappresentare, dunque, "il vestito " del peg.

Vantaggi

I vantaggi operativi sono evidenti:

- Velocità d'azione (non appena il bilancio di previsione sarà stato approvato dal Consiglio il peg sarà immediatamente operativo);

- Certezza di mezzi (le risorse umane, strumentali e finanziarie saranno già state definite);
- Controllo di gestione (i sistemi di controllo e di misurabilità delle performance e dei risultati saranno immediatamente utilizzabili).

Peg /Caso pratico (documentazione)

4. Il controllo strategico ed il bilancio di mandato

Costruire un sistema formale di controllo strategico non è affatto semplice.

Ancora più difficile è stabilire standard e parametri che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Svantaggi potenziali

- Costi eccessivi in presenza di un'attività ridondante
- Apparato burocratico autoreferenziale o avversato dalla struttura.

Cosa fare /Vantaggi

- Obiettivi chiari e definiti
- Definizione delle " *milestones*" o pietre miliari per misurare i progressi compiuti (è sempre importante, infatti, segmentare i processi con punti di riferimento/pietre miliari)
- Monitoraggio costante (anche con diagramma di Gantt)
- Attenzione costante del top management (e quindi sia del Segretario/D.G. che dei dirigenti o delle posizioni organizzative -quadri- o dei responsabili dei servizi con potere di firma negli enti più piccoli)
- Collegamento periodico tra pianificazione strategica e risultato del monitoraggio
- Evitare unità centrali troppo numerose e rendiconti infarciti di dati o troppo prolissi
- Discutere di persona sia gli aggiornamenti dei piani con l'amministrazione che le valutazioni della performance con la struttura

Anche se la pianificazione strategica non deve rappresentare una sorta di "ingessatura" dovendosi adattare alle condizioni ed ai bisogni che si modificano nel corso del mandato elettorale, è importante effettuare un controllo strategico periodico per presentarsi di fronte ai cittadini con un idoneo bilancio di mandato.

5. Il controllo di gestione ed il controllo manageriale

Pur non essendo individuabili in dottrina definizioni univoche , è bene evidenziare che per controllo di gestione non si intende una attività di carattere ispettivo, né un riscontro di tipo giuridico-formale, né di un obbligo di semplice adempimento.

Costituisce, invece, un'attività articolata e a volte complessa tesa ad affiancare la struttura dell'ente per verificare gli scostamenti tra gli obiettivi prefissati rispetto a quelli che si raggiungono; una sorta di "bussola" indispensabile per effettuare ogni correzione di rotta utile volta a raggiungere la destinazione prestabilita.

Tale attività deve essere effettuata in biunivoco rapporto con il management dell'ente.

Controllo di gestione/caso pratico (documentazione)

Programmazione e controllo delle opere pubbliche (software per illustrazione operativa e documentazione) Ed. Il Sole 24 Ore.

Pericoli da evitare

- ***"La sindrome del pararsi"***

Per sindrome del pararsi si intende quel comportamento mediante il quale ciascuno tende appunto a "pararsi" con un semplice atto formale (di norma scritto) ribaltando su altri l'attività da compiere o il risultato da conseguire. Si tratta del peggiore e purtroppo diffuso comportamento della cosiddetta "cultura " dell'adempimento.

- ***"La sindrome del portiere/generale"***

Rappresenta uno dei peggiori esempi di "colli di bottiglia" nell'ambito dei processi produttivi. E' quel comportamento in base al quale il procedimento viene interrotto, spesso anche pretestuosamente, per far valere una propria presunta competenza od "autorità" che ha l'effetto di impedire o ritardare l'attività da compiere o il risultato da conseguire. Un portiere che si ritiene generale, appunto.

- ***"La sindrome del necroforo"***

La "sindrome del necroforo" ha l'effetto di determinare il "seppellimento" non solo dell' obiettivo da conseguire, ma anche delle capacità e delle competenze di chi la mette in pratica. Rappresenta un comportamento più diffuso di quanto non si creda, a volte generato da ricerca di potere, a volte da manie di protagonismo, a volte da semplice ostruzionismo.

6. I sistemi di controllo: a feedforward, a screening, a feedback.

(tratto da Programmazione e controllo delle opere pubbliche, op cit.)

Come è noto, un programma è sostanzialmente un piano riferito al complesso delle attività necessarie a realizzare una determinata linea di condotta.

Quando si pianifica, si mette in moto un processo stabilendo gli obiettivi da conseguire e le modalità migliori per conseguirli.

E' preferibile che la pianificazione sia centralizzata, perché quando la funzione è decentralizzata, c'è il rischio che vengano realizzati piani non coordinati tra loro o, addirittura, in contrasto.

Il controllo, pertanto, rappresenta una funzione complementare della pianificazione.

La pianificazione prevede la rotta da seguire, il controllo verifica che la stessa sia costantemente mantenuta. Anche il controllo, tuttavia, deve essere controllato, e deve essere caratterizzato da:

- tempestività
- precisione
- verifica della frequenza.

I principali tipi di controllo sono:

- feedforward
- in concomitanza o a screening
- a feedback.

Il controllo a feedforward tende a prevenire i problemi prima che essi si verifichino.

Il controllo a screening o in concomitanza (il più importante per la nostra attività) si effettua mentre si svolge l'attività che deve essere controllata).

Il controllo a feedback o a consuntivo si svolge quando l'attività da controllare ha già avuto compimento.

I grandi vantaggi del sistema di controllo a screening:

- economico talvolta infatti i sistemi di controllo hanno un costo anche notevole di risorse umane;
- preciso e tempestivo consente l'archiviazione completa delle attività e la massima velocità di controllo;
- tecnica di controllo quantitativa

l'utilizzo del diagramma di Gantt è ancora oggi la tecnica più diffusa per l'analisi delle performance nel tempo.

Rappresentando il lavoro programmato e quello realizzato rispetto al tempo, consente l'individuazione immediata dei progetti in anticipo, di quelli in ritardo o di quelli che rispettano il programma.

7. La swot analysis

E' una delle metodologie di marketing più diffuse, ma è anche un tipo di analisi che ha lo scopo di produrre una rappresentazione sintetica dei punti di forza e di debolezza di un programma o di un progetto.

L'acronimo sta per "strength, weakness, opportunities, threats", e cioè punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

In sostanza si tratta di un diagramma che permette di individuare immediatamente i punti fondamentali da valutare.

Documentazione/Caso pratico

LABORATORIO PERMANENTE

CITTA' DEI BAMBINI

<p>S. (punti di forza)</p> <ul style="list-style-type: none">- Assistenza anziani- Consiglio Comunale dei ragazzi- Adozione monumenti- Adozione carta di Aalborg- Interessi territorio dei P.O.F.- Risorse umane /finanziarie- Delega assessorile- Programma Sindaco –obiettivo strategico- Alta % popolazione in età scolare- Bimbinbici- Territorio pianeggiante- Ludoteca Ass.ni età scolare	<p>W. (punti di debolezza)</p> <ul style="list-style-type: none">- Alta densità popolazione- Centro “Policentrico”- Traffico – dislocazione del territorio- Mancanza centro storico- Difficoltà raggiungimento scuole- Criticità viabilità pedonale- Mancanza piste ciclabili- Mancanza percorsi protetti- Sedi stradali inadeguate- Solo un parco sul territorio- Sotto dimensionamento corpo vigili urbani- Vincoli strutturali del territorio
<p>O. (opportunità nel presente –ambiente esterno)</p> <ul style="list-style-type: none">- legislazione- premio ministero dell’ambiente- sensibilità per città dei bambini- “settimana della mobilità”- agenda 21- studi / pubblicazioni- esperienza altre città- sensibilità per i bambini- Autonomia scolastica- richiesta di attività extracurricolari	<p>T. (minacce nel presente-ambiente esterno)</p> <ul style="list-style-type: none">- Traffico- Mancanza sensibilità al problema- Difficoltà strutturali a conciliare esigenze bambini/adulti- sicurezza

PISTE CICLISTICO - PEDONALI

SWOT

S (strength)	W (weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - Professionalità dei componenti il gruppo di gestione dell'attività di progettazione, gara d'appalto, realizzazione ed avvio attività dell'opera; - Studio di fattibilità di itinerario ciclopedonale inserito nel PUT , quale forma di mobilità alternativa al trasporto privato su autovettura per il collegamento delle parti periferiche cittadine con il centro e con il parco dell' Appia Antica; - progetto preliminare di itinerario ciclopedonale inserito nel PRUSST, per esigenze prevalentemente turistico ricreative e costituito da una serie di corridoi ecologici (green way) di collegamento tra il Parco dell' Appia Antica ed il Parco dei Castelli Romani; - progetto innovativo (messa in sicurezza ed incremento attività esistente di utilizzo della bicicletta sia per gli spostamenti interni alla città, sia per il collegamento con Roma attraverso il percorso storico culturale dell' Appia Antica, e i Castelli Romani); - tratto di pista ciclabile esistente (tra via di Morena e la ferrovia per una lunghezza di 800 m. costruito a copertura del fosso Patatone); - tracciato dell' Appia Antica già oggi utilizzato come itinerario ciclistico pedonale; - valorizzazione dei siti (assicurare la fruibilità pedonale e ciclistica dei luoghi e la tutela dei Beni Culturali attraverso il restauro dell' antico basolato dell' Appia Antica e dei monumenti che si trovano lungo il suo percorso); - obiettivo strategico dell'Ente (programma del Sindaco)(<i>da allegare</i>) - cultura dell'uso della bicicletta (n. associazioni:_____ ed iscritti _____); (n. manifestazioni ciclistiche nell'anno _____); n. negozi di vendita biciclette e manutenzioni_____); 	<ul style="list-style-type: none"> - limitatezza delle piste ciclabili esistenti (il tracciato antico dell' Appia Antica per la parte compresa nel Comune di Ciampino ha la lunghezza di 1 Km.), il tracciato costruito a copertura del fosso Patatone ha lunghezza 800 m.); - il tracciato ciclistico pedonale dell' Appia Antica risulta degradato; - mancanza di itinerario pedonale e ciclistico di collegamento con Roma e con i Castelli Romani; - frammentarietà delle piste ciclabili, che non risultano collegate fra loro; - utilizzo delle sedi stradali trafficate per la mobilità ciclistica con pericolo per l'incolumità dei ciclisti e occasione d'intralcio alla circolazione veicolare; - inadeguatezza delle previsioni finanziarie di bilancio, percentuale minima circa il 10% su uno stanziamento di €51.645,69, per rifacimento strade e marciapiedi; - alta densità della popolazione: media 32 ab/ha, con punte in talune aree centrali della città di 870 ab/ha (nella sez. di censimento n. 52, di 620 ab/ha (nella sez. di censimento n. 91), di 450 ab/ha (nella sez.di censimento n. 24) - elevato flusso di traffico veicolare (sono stati conteggiati in 4 ore di un giorno feriale dalle 7 alle 9 e dalle 17 alle 19, in 20 sezioni stradali, circa 33.000 veicoli, in entrambe le direzioni); - elevata concentrazione degli inquinanti dell'atmosfera: SO₂ (biossido di zolfo) concentrazione media giornaliera_4,59 mic.g./m³ ; NO₂ (biossido di azoto) punte

	<p>massime di 132 mic.g/m³; CO (ossido di carbonio) concentrazione media di :1.45 mg/m³; BENZENE elevata concentrazione di questo inquinante nella zona centrale della città con valori superiori alla soglia limite di 10 mic.g./m³ ai sensi del D.M. 02/04/2002 n.60, che raggiungono punte massime di 51-52 mic.g./m³</p> <ul style="list-style-type: none"> - inquinamento acustico: superamento limiti di 65 dB(A) nel periodo diurno e 55 dB(A) nel periodo notturno. <i>(vedi allegato 1)</i>
<p>O (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - D.M. 8/10/98, promozione di programmi innovativi in ambito urbano nominati PRUSST (Programmi di riqualificazione urbana e di Sviluppo Sostenibile del Territorio), attraverso il finanziamento per la loro attuazione, in vista del quale è stato sottoscritto l'accordo quadro di cui all'art. 11 del suddetto decreto, tra il Comune di Ciampino, i soggetti promotori, i soggetti proponenti, tra cui i privati, il Ministero delle infrastrutture e Trasporti e la Regione Lazio in data 20/05/2002 (<i>All.2</i>); - D.Lgs. 285/92 (nuovo Codice della Strada), obbligatorietà della predisposizione del PUT per il Comune di Ciampino e obbligatorietà dell'inserimento della rete ciclabile, quale Piano di Settore all'interno del PUT, ai sensi dell'art. 3 del D.M. 30/11/99 n.557 (<i>All. 3</i>); - D.M. n. 467 del 6/07/1992 (Regolamento concernente l'ammissione al contributo statale...) (<i>All.4</i>); - Legge 19/10/1998 n.366 (Norme per il finanziamento della mobilità ciclistica) (<i>All.5</i>); - D.M. Infrastrutture e trasporti del 09/11/2001 (Ripartizione del Fondo per la mobilità ciclistica ...) (<i>All.6</i>) - Deliberazione di C.C. n 82 del 29/09/2000 (Adesione Agenda 21 e sottoscrizione "Carta di Aalborg") (<i>All.7</i>) - 	<p>T (threatens)</p> <ul style="list-style-type: none"> - danni sociali e sanitari a causa dell'inquinamento acustico ed atmosferico (<i>vedi all.1</i>); - diminuzione della qualità della vita; - allungamento dei tempi di percorrenza degli autoveicoli sulle strade all'interno di Ciampino con conseguente appesantimento del traffico ed incremento dell'emissione degli inquinanti.

8. La mappa strategica

Documentazione/Caso pratico

MAPPA STRATEGICA

LABORATORIO PERMANENTE CITTA' DEI BAMBINI

Destinatari	Bisogno	Ob. strategici	Ob. Operativi
BAMBINI	Autonomia Legame territorio Spazi Sicurezza Diritti Strutture Consapevolezza Socializzazione Considerazione	+Bambini vanno a scuola in bici da soli. +Conoscenza del territorio +Bambini autonomi.	Spazi Piste pedonali ciclabili
GENITORI	Sicurezza Autonomia Sostegno Considerazioni Spazi	-Genitori che accompagnano figli in macchina +Soddisfazione	adozione spazi verdi spazi attrezzati iniziative di sensibilizzazione
CITTADINANZA	Convivenza pacifica Sviluppo armonico città	Questionario cittadino + % partecipazione manifestazione	conoscenza del territorio sicurezza strade
SCUOLE	Legame con il territorio Partecipazione ed integrazione con il comune P.O.F. Integrazione	+% progettualità del Comune +% partecipazioni manifestazioni attività extra P.O.F.	cartellonistica strade per bambini progettazione
ASS.NI ONLUS	Integrazione con il comune Allargamento attività Raggiungimento attività istituzionali	+Partecipazione attività con Comune +Aumento offerta	partecipata da parte delle scuole

COMUNE	Raggiungimento programma del Sindaco Tutela fasce più deboli	-Bilancio di mandato +Gradimento cittadinanza	
PROVINCIA	Sensibilizzazione problema Tutela fasce più deboli	+Aumento gradimento	
REGIONE	Tutela fasce più deboli Sensibilizzazione problema	+Aumento gradimento	
ANZIANI	Rendersi utili Socialità Recupero bambini	+Anziani coinvolti -Diminuzione marginalità	
LUDOTECA/BAMBINI	Migliorare utilizzo della struttura	+Aumento utenti +Potenziamento patrimonio	
ALTRI COMUNI	Tutela fasce deboli	+Aumento gradimento	
PRIVATI (sponsor)	Legittimazione immagine Comunicazioni	+Aumento gradimento +Fatturato	
INSEGNANTI	Qualificazione ruolo Ampliamento offerta formativa	+Attività extracurricolari +Gradimento	

PISTE CICLISTICO - PEDONALI

MAPPA STRATEGICA

DESTINATARI	BISOGNI	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
Cittadinanza	<p>Recupero qualità della vita</p> <p>Miglioramento mobilità</p> <p>Miglioramento salute</p> <p>Incremento socializzazione</p>	<p>↑ Percentuale utilizzo delle biciclette per spostamenti cittadini</p> <p>↓ Percentuale malattie polmonari, cardiovascolari, ecc.</p> <p>↑ partecipazione alla vita cittadina</p>	<p>- realizzazione di Km. 12 di percorso ciclistico – pedonale in ambito PUT;</p> <p>- realizzazione di Km. 5,5 di percorso ciclistico-pedonale in ambito PRUSST;</p>
Associazioni	Incremento attività di utilizzo delle biciclette	<p>↑ Iscritti e partecipanti</p> <p>↑ Spazi disponibili e manifestazioni</p>	
Amministrazione	<p>Attuare la programmazione strategica</p> <p>Migliorare lo scambio per valorizzare l'area metropolitana</p>	<p>↑ Bilancio di mandato</p> <p>↑ Numero delle convenzioni o protocolli d'intesa con comuni limitrofi</p>	
A.T.P. Azienda Provinciale Turismo	<p>Sviluppo percorsi turistici</p> <p>Collegamento dell'aeroporto con l'ostello e con la città di Roma e i Castelli</p>	<p>↑ Percorsi a livello provinciale</p> <p>↑ Offerta rete ciclabile</p>	
Provincia e Regione	Programma	↓ % inquinamento	

Privati	Sviluppo attività economiche commerciali e turistiche	↑ fatturato ↑ numero attività ed iniziative imprenditoriali	
Scuole	Conoscenza del territorio – mantenimento tradizioni	↑ Numero attività scolaresche	