

---

# RELAZIONE DI VALUTAZIONE DEL BILANCIO DI FINE MANDATO DEL COMUNE DI FIRENZE

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1. Contesto

Questa relazione definisce il ruolo e l'attività svolta da Depp nel progetto "La città a conti fatti" all'interno del RTI Polis+, realizzato con capofila la società LAMA, aggiudicatario dell'avviso pubblico del Comune di Firenze per l'affidamento del servizio di campagna di comunicazione istituzionale del bilancio di fine mandato dell'ente.

Il decreto legislativo 149/2011 prevede che ogni amministrazione comunale rediga un resoconto di fine mandato contenente le principali attività normative ed amministrative che sono state attuate. Si tratta dunque di un obbligo di legge volto ad aumentare il livello di trasparenza delle amministrazioni.

L'attività del Comune di Firenze integra ciò che prevede il decreto legislativo 149/2011 e avvia un percorso di informazione e comunicazione per la cittadinanza, ai sensi della L. 150/2000, divulgando i risultati a fine consiliatura delle azioni del Programma di Mandato presentato dal sindaco in consiglio comunale dopo le elezioni del 2014.

In questo quadro, la strategia di comunicazione proposta da LAMA è stata quella di costruire una data campaign, con il contributo di analisi di un soggetto terzo come Depp. Ciò ha avuto lo scopo di proporre un modello di trasparenza che andasse oltre il carattere esclusivamente comunicativo e valorizzasse la grande mole di dati a disposizione, attraverso la loro valutazione terza, come patrimonio informativo per i cittadini.

Il processo di analisi e valutazione si è articolato in più fasi di revisione, dovute all'integrazione di dati che l'amministrazione ha messo a disposizione. Laddove i dati non siano stati disponibili o completi, non è stato possibile procedere alla valutazione terza; le relative azioni sono state quindi valutate come non completate.

---

## 1.2 Il progetto

Il lavoro di Depp si è articolato in due passaggi, l'**elaborazione metodologica** e l'**analisi del programma e dei dati dell'amministrazione**. Non si è trattato di un'analisi sull'attività della giunta comunale, né di emettere un giudizio sulle capacità dell'amministrazione, o ancora di un sondaggio sulla soddisfazione dei cittadini.

**L'analisi di valutazione è consistita nel verificare, sulla base dei dati forniti dall'amministrazione, lo stato di attuazione a fine consiliatura, delle azioni contenute negli 11 indirizzi strategici che componevano il programma di mandato. Quante di queste sono state realizzate, sono ad oggi in corso o sono rimaste incompiute.**

In aggiunta si è trattato di applicare una metodologia che permettesse di analizzare lo stato di attuazione del programma, fornendo inoltre delle linee guida a chi volesse strutturare programmi di attività in modo che siano nel tempo monitorabili, valutabili e rendicontabili in modo coerente. Se da un lato questo primo progetto conta alcuni limiti strutturali, dall'altro l'analisi di questi limiti rappresenta la base di partenza per l'elaborazione di una metodologia che permetta di predisporre correttamente un programma di mandato e di sviluppare un sistema di monitoraggio dell'attuazione che abbia basi solide. Detto ciò, è stato possibile procedere alla valutazione grazie alla gran quantità di dati strutturati che l'amministrazione ha raccolto e catalogato negli anni ed è apprezzabile la volontà di voler esplicitare anche quanto non è stato fatto, in un'ottica di trasparenza e rendicontazione.

**L'amministrazione ha così iniziato un percorso positivo di trasparenza che ha portato alla pubblicazione sul sito di tutti i dati, sia in formato narrativo (sintesi e grafici) sia in formato completo, attraverso una griglia di valutazione liberamente consultabile e scaricabile.**

## 1.3 Il processo di lavoro

Il processo di lavoro si è articolato in più fasi successive:

- l'**acquisizione dei dati**: l'amministrazione ha fornito il programma e relazione tecnica di fine mandato, articolata in 11 schede, una per ciascun indirizzo programmatico;
- la costruzione di una **griglia di valutazione** contenente le azioni del programma di mandato, iniziando al contempo a valutarne lo stato di attuazione grazie alle informazioni contenute nella relazione di fine mandato;
- la **definizione delle classificazioni** attraverso cui fosse possibile esplorare il dato più nel dettaglio;
- il **confronto con l'amministrazione**, che ha fornito una propria griglia di valutazione in cui erano elencate le azioni del programma e lo stato di attuazione secondo una valutazione interna dell'amministrazione. Questo documento, che conteneva anche informazioni aggiuntive sullo stato di attuazione delle azioni rispetto ai documenti già forniti, ha permesso un confronto delle 2 griglie;

---

- Successive interlocuzioni con l'amministrazione hanno portato all'integrazione dei dati, a chiarimenti rispetto alle valutazioni di ciascuno e a valutare in modo divergente - come non realizzate (in 4 casi) o in corso di realizzazione (1 caso) - le azioni su cui non sono stati forniti dati completi o sufficienti ad una valutazione terza. La valutazione finale delle azioni che si trova nella griglia è quindi quella di Depp.

### 1.3.1 La griglia di valutazione

Il programma di mandato 2014-2019 "La città delle opportunità" è un documento strutturato in 11 indirizzi tematici. Ognuno di questi contiene due tipi di obiettivi, denominati "**cosa vogliamo fare**" e "**azioni strategiche**".

In linea generale le "azioni strategiche" riguardano aspetti più concreti e monitorabili, mentre il "cosa vogliamo fare" è un contenuto di tipo più narrativo.

Per tale motivo questa categoria non rientra nella **griglia di valutazione - riservata invece alle azioni strategiche** - ad eccezione di un caso, "Tenere vive le strade" nell'indirizzo 2.

Laddove le azioni fossero ripetute in più indirizzi, come già illustrato, per ragioni di misurabilità sono state ricondotte ad 1 indirizzo solo. In conclusione la griglia, come il programma, è divisa in 11 indirizzi tematici contenenti le 251 azioni che sono state oggetto di valutazione.

---

## 2) METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

La creazione di alcune classificazioni, oltre ad aiutare l'esplorazione del dato, risponde alla necessità di far fronte ai limiti presenti nella struttura del programma di mandato, rispetto ad esigenze di valutazione terza. In particolare sono 3 le classificazioni che sono state elaborate, ognuna rispondente a uno dei problemi individuati.

### 2.1 Tipo di impegno

**La prima classificazione riguarda il tipo di azione:** promessa o obiettivo che l'amministrazione si prefigge di realizzare. Una cosa infatti è dichiarare che un certo obiettivo sarà raggiunto, una certa opera realizzata, un certo indicatore aumentato o ridotto. Altra cosa è impegnarsi in azioni che non portano a conseguenze immediate e concrete; oppure perseguire obiettivi che per essere raggiunti richiedono la collaborazione di soggetti terzi.

Implementare questo tipo di classificazione alla fine del processo, anziché progettarla all'inizio, si rende necessario ma ovviamente implica una serie di difficoltà e forzature nel voler riportare le azioni a categorie all'interno delle quali non erano state progettate.

Queste le **classificazioni per tipo di impegno**:

- A. Azioni che il comune si è impegnato a realizzare.
- B. Avvio di processi, fasi di studio preliminari, progettazioni, sperimentazioni, supporto a progetti che per essere realizzati richiedono la collaborazione di soggetti esterni.

Delle 251 azioni del programma 195 sono state classificate nella categoria A e 56 nella categoria B. Ecco alcuni esempi concreti per capire la distinzione effettuata:

- A. *Promozione della pratica sportiva in sicurezza: diffusione dei defibrillatori negli impianti sportivi.*
- B. *Promuovere la realizzazione del Nuovo Stadio, grande orgoglio per i tifosi della Fiorentina e una importante opportunità di lavoro.*

Qui troviamo una prima azione classificata come A, che si pone un obiettivo concreto su cui è chiara la responsabilità dell'amministrazione sulla sua esecuzione. Il secondo caso invece, classificato come B, è l'esempio lampante di un obiettivo che l'amministrazione può promuovere ma che rimane nell'ambito di una decisione che nella pratica compete ad altri. In questo caso, quindi, sostenere che l'amministrazione ha realizzato l'obiettivo è sicuramente vero, visto che ha sostenuto il progetto per le parti di sua competenza, ma resta il fatto che lo stadio non è stato realizzato.

---

Ecco un esempio di azione che è stata classificata come B, ma per ragioni diverse:

*Promuovere percorsi di coprogettazione e di sussidiarietà concretizzando una politica di sostegno e incidendo con azioni amministrative tese alla valorizzazione della capacità progettuale e creativa delle Associazioni giovanili, estendendo anche alle politiche giovanili il modello di gestione dell'Estate Fiorentina, che si sostanzia in una coprogettazione con gli operatori del terzo settore e del no profit.*

Qui, da un lato si rilevano elementi comuni all'esempio dello stadio: il successo di progetti di coprogettazione chiaramente non dipende solo dalla volontà dell'amministrazione. Tuttavia la formulazione dell'obiettivo non consente di misurare l'effettivo grado di raggiungimento dello stesso. Certo, l'amministrazione si è impegnata nella promozione di tali percorsi di coprogettazione, ma affermare con questo che l'obiettivo è stato raggiunto è chiaramente diverso da dire che un asilo è stato aperto o che i defibrillatori sono stati installati in tutte le palestre.

## 2.2 Livello di importanza

Un ulteriore elemento, che ha portato alla definizione di una **seconda classificazione**, riguarda il fatto che nel programma le azioni da realizzare non erano state elencate con una **organizzazione gerarchica**, che però si è resa necessaria al fine di una valutazione circostanziata.

### **Classificazioni per livello di importanza:**

1. **Interventi molto importanti** che incidono in maniera sostanziale su tutta la cittadinanza o su segmenti vulnerabili (bambini, anziani, disabili).
2. Interventi **importanti**, è la categoria principale in cui rientrano le azioni che non si ritiene di classificare come 1 o 3.
3. Interventi **meno importanti**: interventi che per quanto utili non sono strutturali. Si tratta di solito di aspetti di comunicazione, sviluppo di app o relazioni tra associazioni e amministrazione.

Nel primo livello di importanza sono state classificate 61 azioni, nel secondo 137 e nel terzo 53. Vediamo anche per questa classificazione alcuni esempi di distinzione gerarchica:

1. Realizzazione linee tramviarie due e tre.
2. Riqualficare e ampliare gli impianti di illuminazione pubblica.
3. Realizzazione di un nuovo lotto di paline e pensiline intelligenti.

È evidente che in una valutazione di tipo "fatto/non fatto" la realizzazione della tramvia non possa assumere lo stesso valore della riqualficazione dell'illuminazione pubblica o della realizzazione di un nuovo lotto di paline e pensiline intelligenti.

---

## 2.3 Temi

Una terza classificazione, inserita su proposta dell'amministrazione, risponde all'esigenza di fornire un carattere multidimensionale alle azioni che in molti casi risultavano compresse all'interno di un unico indirizzo. Sono stati quindi definite **5 chiavi di lettura tematiche**, sulla base delle quali sono state riclassificate tutte le azioni presenti negli 11 indirizzi. I **5 temi** individuati sono: **Economia (92 azioni)**, **Ambiente (73)**, **Sicurezza (43)**, **Mobilità (67)** e **Servizi (144)**.

In questo modo un tema come quello della riqualificazione degli impianti di illuminazione pubblica, inserito nel programma di mandato nell'indirizzo 6 (Una nuova mobilità) si può leggere anche in correlazione al tema sicurezza, servizi e ambiente.

---

## 3) VALUTAZIONE

### 3.1 Premesse

Alcune segnalazioni preliminari:

1. **la duplicazione delle stesse azioni su più indirizzi**: se da un punto di vista narrativo questo aspetto è positivo e contribuisce ad una lettura più trasversale delle politiche, da un punto di vista analitico, invece, è evidente che crei problemi di misurazione. Per questo motivo, ad esempio, l'azione relativa allo stadio (duplicata nell'indirizzo 9 e nell'indirizzo 5) è stata eliminata dall'indirizzo sport (9) ed è rimasta solo nell'indirizzo 5 (un nuovo volto alla città).
2. inoltre bisogna segnalare che **5 azioni sono state segnate in rosso o giallo** non perché siano state giudicate negativamente rispetto all'attuazione ma a causa dell'**impossibilità di dare una valutazione terza** per mancanza o incompletezza dei dati su cui accertarla.

Sono state segnate come non realizzate (rosso):

- 1 azione dell'indirizzo 5: *“Ampliare il numero dei beni sui quali attrarre l'interesse del privato per il restauro e le azioni conservative”*.
- 2 azioni dell'indirizzo 8: *“Potenziamento dell'assistenza domiciliare sociosanitaria post ospedale e dell'assistenza sociosanitaria in fase di riabilitazione”* e *“Incrementare l'esperienza degli orti urbani come punti d'incontro per anziani e non”*.
- 1 azione dell'indirizzo 10: *“Riduzione dei tempi di attesa del SUAP [...]”*

E' stata segnata come parzialmente attuata (giallo)

- 1 azione dell'indirizzo 7: *“Lotta agli inquinamenti acustico, atmosferico ed elettromagnetico, al fine di perseguire il massimo della vivibilità in ambito urbano”*.

Questa azione è stata segnata gialla (parzialmente realizzata) perché sono state fornite molte informazioni su interventi volti a combattere l'inquinamento, in particolare attraverso il piano di azione comunale per la qualità dell'aria 2016 - 2019, ma non sono stati forniti in tempi utili i dati di riscontro sulla qualità dell'aria e le informazioni necessarie rispetto ai temi dell'inquinamento acustico ed elettromagnetico.

### 3.2 Il quadro generale

Nel valutare il grado di completamento delle azioni del programma di mandato, la percentuale totale di azioni completate (83,27%) fornisce subito un'indicazione significativa rispetto alla notevole quantità di azioni che sono state portate a termine.

Scendendo nel dettaglio però, la semplice percentuale di azioni realizzate (classificate come “verdi”) risulta un indicatore troppo limitato per analizzare il livello di completamento del programma di mandato. In primo luogo perché questo dato non considera la differenza tra le azioni in corso di realizzazione (classificate come “gialle”) e quelle che invece non sono state attuate (classificate come “rosse”). In secondo luogo perché guardando solo alle percentuali, un indirizzo che contiene poche azioni (come ad esempio l'indirizzo 7 - Vivere l'ambiente) risulta molto penalizzato, anche se è solo 1 l'azione che non è stata realizzata.

Per questo il dato viene riportato sia in numeri assoluti che in valori percentuali.

tab. numeri azioni

<b>Indirizzi</b>	<b>Verdi</b>	<b>Gialle</b>	<b>Rosse</b>	<b>Totale</b>
1	21	1	1	23
2	12	1	0	13
3	16	0	0	16
4	30	2	2	34
5	16	4	2	22
6	33	11	3	47
7	8	3	1	12
8	14	1	2	17
9	7	1	0	8
10	30	2	1	33
11	22	4	0	26
<b>Totale</b>	<b>209</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>251</b>

tab. valori percentuali

<b>Indirizzi</b>	<b>% Verdi</b>	<b>% Gialle</b>	<b>% Rosse</b>	<b>Totale</b>
1	91,30%	4,35%	4,35%	100,00%
2	92,31%	7,69%	0,00%	100,00%
3	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
4	88,24%	5,88%	5,88%	100,00%
5	72,73%	18,18%	9,09%	100,00%
6	70,21%	23,40%	6,38%	100,00%
7	66,67%	25,00%	8,33%	100,00%
8	82,35%	5,88%	11,76%	100,00%
9	87,50%	12,50%	0,00%	100,00%
10	90,91%	6,06%	3,03%	100,00%
11	84,62%	15,38%	0,00%	100,00%
<b>Totale</b>	<b>83,27%</b>	<b>11,95%</b>	<b>4,78%</b>	<b>100,00%</b>



### 3.3 Esplorare il dato

Come precedentemente illustrato, non tutte le azioni hanno la stessa importanza. Classificarle consente di esplorare i dati più nel dettaglio.

Da un'analisi di questo tipo emerge il grado crescente di completezza mano a mano che si scende nei livelli di importanza.

Sul totale delle azioni classificate come di **primo livello (= molto importanti) quelle realizzate risultano essere il 78,7%**, mentre sul **secondo livello** questo dato sale all'**83,2%** e sul **terzo all'88,7%**.

Questo può essere facilmente spiegato dal fatto che solitamente gli interventi più importanti sono anche quelli più difficili da realizzare e su cui più di frequente possono emergere complicazioni e ritardi. Per la stessa ragione non stupisce che le azioni classificate come più importanti siano quelle che risultano più di frequente segnate come gialle, ovvero in corso di realizzazione (16,4%).

Come abbiamo visto l'indirizzo 7 è quello con il maggior tasso di azioni non portate a conclusione (rosse più gialle). **Si tratta di 3 azioni non completate (gialle) e una non realizzata (rossa). Di queste però solo una è classificata nel primo livello di importanza** e si tratta peraltro di un'azione segnata in giallo non perché non sia stata completata ma perché il dato fornito non ha consentito una valutazione completa.

Al contrario nell'indirizzo 1 (La città per la scuola e i giovani), che ha un tasso di completamento molto elevato (91,3%), entrambe le azioni non portate a termine - di cui una in corso di realizzazione (realizzazione e ristrutturazione delle scuole comunali) e una non realizzata (realizzazione nuovo nido a San Salvi) - sono classificate a livello di importanza 1.

Classificazione per Livello di importanza										
	1			2			3			totale
Indirizzi	Verdi	Gialle	Rosse	Verdi	Gialle	Rosse	Verdi	Gialle	Rosse	n.
1	5	1	1	8	0	0	8	0	0	23
2	0	0	0	7	0	0	5	1	0	13
3	6	0	0	7	0	0	3	0	0	16
4	7	2	0	15	0	2	8	0	0	34
5	3	1	1	11	3	1	2	0	0	22
6	9	4	0	20	7	2	4	0	1	47
7	2	1	0	3	2	1	3	0	0	12
8	7	1	1	6	0	0	1	0	1	17
9	0	0	0	5	1	0	2	0	0	8
10	6	0	0	19	2	1	5	0	0	33
11	3	0	0	13	1	0	6	3	0	26
<b>Totale</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>114</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>47</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>251</b>

Passando invece all'analisi dei dati attraverso la **classificazione per tipo di impegno**, si nota che le percentuali di completamento delle due categorie sono molto simili.

**Le azioni di tipo A (azioni che il comune si è impegnato a realizzare) risultano completate all'83,1%** ; mentre le azioni di tipo B (avvio di processi, fasi di studio preliminari, progettazioni, sperimentazioni, supporto a progetti che per essere realizzati richiedono la collaborazione di soggetti esterni.) risultano completate all'83,9%.

Classificazione per tipo di impegno - Categoria A								
Indirizzi	N. Verdi	N. Gialle	N. Rosse	N. Totale	% Verdi	% Gialle	% Rosse	% Totale
1	18	1	1	20	90,0%	5,0%	5,0%	100,0%
2	10	1	0	11	90,9%	9,1%	0,0%	100,0%
3	9	0	0	9	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
4	18	1	2	21	85,7%	4,8%	9,5%	100,0%
5	9	2	1	12	75,0%	16,7%	8,3%	100,0%
6	31	7	2	40	77,5%	17,5%	5,0%	100,0%
7	7	3	1	11	63,6%	27,3%	9,1%	100,0%
8	11	1	2	14	78,6%	7,1%	14,3%	100,0%
9	6	1	0	7	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
10	25	2	1	28	89,3%	7,1%	3,6%	100,0%
11	18	4	0	22	81,8%	18,2%	0,0%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>162</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>195</b>	<b>83,1%</b>	<b>11,8%</b>	<b>5,1%</b>	<b>100,0%</b>

Classificazione per tipo di impegno - Categoria B								
Indirizzi	N. Verdi	N. Gialle	N. Rosse	N. Totale	% Verdi	% Gialle	% Rosse	% Totale
1	3	0	0	3	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
2	2	0	0	2	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
3	7	0	0	7	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
4	12	1	0	13	92,3%	7,7%	0,0%	100,0%
5	7	2	1	10	70,0%	20,0%	10,0%	100,0%
6	2	4	1	7	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
7	1	0	0	1	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
8	3	0	0	3	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
9	1	0	0	1	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
10	5	0	0	5	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
11	4	0	0	4	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>47</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>56</b>	<b>83,9%</b>	<b>12,5%</b>	<b>3,6%</b>	<b>100,0%</b>

Questa evidenza ci fornisce in primo luogo una conferma sui dati complessivi. La categoria B infatti include azioni su cui una valutazione oggettiva, misurabile appare spesso più difficile. Dunque se questa categoria avesse avuto percentuali di completamento molto più elevate della categoria A, questo avrebbe in qualche modo reso meno solido il dato complessivo dell'83,27% di azioni completate sul totale del programma.

Tuttavia la distinzione rimane utile e qualifica gli indirizzi in cui le azioni sono più di frequente classificate in A come indirizzi con impegni più concreti e verificabili. Viene quindi qui utile tornare all'esempio dell'indirizzo 7. **In questo indirizzo infatti tutte le azioni meno una (91,67%) sono classificate come A.** Si tratta quindi di impegni concreti e verificabili che rendono la struttura di questo indirizzo più solida rispetto ad altre.

Opposto è invece il caso dell'indirizzo 3 (La città metropolitana e i quartieri) uno degli indirizzi dove le azioni sono più equamente distribuite tra le categorie A (56,25%) e B (43,75%). Questo indirizzo è l'unico tra quelli presenti nel mandato ad avere un grado di completamento del 100%. In parte questo è dovuto al tipo di azioni presenti in questo indirizzo sia rispetto alla categoria A e a maggior ragione rispetto alla categoria B. Per quanto riguarda la categoria A, infatti, si tratta perlopiù di azioni volte al riordino amministrativo dei quartieri e della città metropolitana. Azioni di questo genere, per un'amministrazione decisa a procedere in questa direzione, presentano meno criticità rispetto ad esempio alla realizzazione di opere pubbliche. Per quanto riguarda la categoria B invece si trovano azioni di questo tipo:

*“Organizzare non solo incontri ai vari livelli con i cittadini, ma anche strumenti partecipativi innovativi, anche telematici, che consentano di veicolare dal basso le informazioni e le istanze da elaborare, proponendo soluzioni da esaminare anche con indagini di verifica del gradimento”*

Questo genere di azioni è stata classificata come verde (realizzata) dal momento in cui l'amministrazione ha presentato una serie di iniziative che sono state svolte e che vanno nella direzione descritta. Tuttavia questa valutazione mantiene dei limiti intrinseci visto che non è stato possibile verificare se gli incontri con i cittadini o gli strumenti di partecipazione menzionati hanno avuto un riscontro positivo tra la cittadinanza.

#### **Incrociando le due classificazioni di tipo A e B si può andare più in nel dettaglio.**

Riprendendo il caso dell'indirizzo 1 (La città per la scuola e i giovani) che ha un alto livello complessivo di completamento (91,30%) scopriamo non solo che il 100% delle azioni classificate come B risultano completate, ma anche che le azioni di tipo A classificate gerarchicamente al livello più importante (1), risultano completate nel 66,67% dei casi, il che ridimensiona almeno in parte il dato iniziale.

<b>Indirizzo 1 - La città per la scuola e i giovani</b>								
<b>Classificazione per tipo di impegno e livello di importanza</b>								
	<b>A</b>				<b>B</b>			
	<b>% Verdi</b>	<b>% Gialle</b>	<b>% Rosse</b>	<b>% Tot A</b>	<b>% Verdi</b>	<b>% Gialle</b>	<b>% Rosse</b>	<b>% Tot B</b>
<b>1</b>	66,67%	16,67%	16,67%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>2</b>	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	-	-	-	-
<b>3</b>	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>1+2+3</b>	90,00%	5,00%	5,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Un altro esempio può essere quello dell'indirizzo 6 (Una nuova mobilità) un tema molto importante e complesso che ha una percentuale complessiva di completamento non tra le più alte (72,73%). Tuttavia, guardando nello specifico agli interventi prioritari (livello di importanza 1) di categoria A, notiamo che la percentuale di azioni completate sale al 75% e che non sono qui presenti azioni non completate (rosse). Le azioni non completate si concentrano invece nel terzo livello di importanza della categoria A.

<b>Indirizzo 6 - Una nuova mobilità.</b>								
<b>Classificazione per tipo di impegno e livello di importanza</b>								
	<b>A</b>				<b>B</b>			
	<b>% Verdi</b>	<b>% Gialle</b>	<b>% Rosse</b>	<b>% Tot A</b>	<b>% Verdi</b>	<b>% Gialle</b>	<b>% Rosse</b>	<b>% Tot B</b>
<b>1</b>	75,00%	25,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
<b>2</b>	78,26%	17,39%	4,35%	100,00%	33,33%	50,00%	16,67%	100,00%
<b>3</b>	80,00%	0,00%	20,00%	100,00%				0,00%
<b>1+2+3</b>	77,50%	17,50%	5,00%	100,00%	28,57%	57,14%	14,29%	100,00%

Infine vediamo l'ultima classificazione, con cui ciascuna azione è stata riassociata a uno o più di questi temi: Economia, Ambiente, Sicurezza, Mobilità e Servizi.

Per capire il senso di questa classificazione e l'importanza di assegnare ad alcune azioni carattere multidimensionale vediamo ancora una volta il caso dell'indirizzo 7 (Vivere l'Ambiente). Questo indirizzo è in effetti praticamente uguale al tema "Ambiente" e infatti quasi tutte le azioni al suo interno risultano essere associate a questo tema. Tuttavia non è vero il contrario. Infatti, mentre sono solo 12 le azioni che rientrano nell'indirizzo 7, quelle categorizzate con il tema "Ambiente" sono ben 73. Questo avviene perché quando un'azione deve essere inserita in un unico indirizzo bisogna necessariamente compiere delle scelte che hanno l'effetto di appiattire l'informazione.

	<b>Verde</b>	<b>Giallo</b>	<b>Rosso</b>	<b>Totale</b>
<b>Economia</b>	77	9	6	92
<b>Ambiente</b>	56	12	5	73
<b>Sicurezza</b>	37	4	2	43
<b>Mobilità</b>	46	16	5	67
<b>Servizi</b>	126	11	7	144

Per fare un esempio vediamo il caso di un'azione che era stata inserita nel programma di inizio mandato all'interno dell'indirizzo 6 (Una nuova mobilità):

*"Riqualificare e ampliare gli impianti di illuminazione pubblica"*

Con la nuova classificazione per temi, questa azione viene ora ricompresa nell'ambito dei servizi, dell'ambiente, e della sicurezza.

Inoltre l'indirizzo 7 per come era composto risultava avere un livello di completamento non particolarmente alto rispetto ad altri indirizzi (66,67%). Se guardiamo questo

---

stesso dato invece rispetto al tema "Ambiente" otteniamo una percentuale del 76,71%, che cala al 72,73% (un livello comunque alto) se si considerano solo le azioni classificate nel primo livello di importanza.

<b>Tema Ambiente - Classificazione per livello di importanza</b>				
<b>Livello di importanza</b>	<b>N. Verdi</b>	<b>N. Gialle</b>	<b>N. Rosse</b>	<b>Totale</b>
<b>1</b>	16	5	1	22
<b>2</b>	31	6	3	40
<b>3</b>	9	1	1	11
<b>Totale</b>	56	12	5	73

---

## 4) CONSIDERAZIONI FINALI E INDICAZIONI

Come abbiamo visto due aspetti molto importanti sono la definizione fin dal principio di un programma strutturato correttamente e di indicatori volti a valutarne lo stato di attuazione.

In questo senso un esempio utile può essere quello dei Sustainable Development Goals (Sdg) definiti dalle Nazioni Unite. Si tratta di un insieme di obiettivi racchiusi in 17 Goal. In ognuno di questi sono inseriti da un lato una serie di target da raggiungere entro una determinata data (1.1, 1.2, 1.3, etc), e dall'altra delle politiche da implementare (1.a, 1.b, 1.c, etc.). Per ciascun target sono poi specificati fin da subito gli indicatori che serviranno a monitorarne i risultati.

Al contrario dei Sustainable Development Goals che affrontano solo grandi temi globali, nel programma di un'amministrazione comunale è normale che rientrino sia aspetti strutturali della città che aspetti più marginali. Da questo punto di vista si consiglia quindi di procedere fin da subito a una classificazione gerarchica per importanza.

Inoltre è importante tenere a mente che se si vogliono inserire nel programma azioni che possono essere ricomprese all'interno di altre azioni più ampie, allora è necessario definire un sistema di nidificazione. In questo modo le azioni completate che risultano nidificate all'interno un'altra concorreranno a definire il livello di completamento di quest'ultima.

Infine la questione del carattere multidimensionale di alcune azioni. Qui si prospettano due possibili soluzioni. Una è quella che è stata adottata in quest'occasione, ovvero creare in aggiunta agli indirizzi generali altre classificazioni tematiche sovrapposte. L'altra invece è quella di riproporre la stessa azione in tutti gli indirizzi che la comprendono, tenendo traccia di questa duplicazione in modo che conti comunque come una singola azione rispetto ai dati complessivi.

In ogni caso lo sforzo di elaborare un documento progettato su basi di questo tipo ha senso dal momento in cui si stabilisce che l'amministrazione si debba far carico di monitorare nel tempo gli indicatori definiti nel programma. In questo modo sarà possibile non solo fornire un resoconto di fine mandato metodologicamente forte e strutturato, ma anche monitorare di anno in anno lo stato di attuazione del programma.

***Valutazione indipendente del programma di mandato sulla base dei dati forniti dall'amministrazione. Uno studio Depp.***