

Sez. 2.1.3. Piano delle Azioni Positive 2026-2028

PREMESSA

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) è un documento che le amministrazioni pubbliche devono predisporre obbligatoriamente ed è previsto dall'Art. 48 del decreto legislativo n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna).

La normativa vigente dispone la redazione dei Piani Triennali di Azioni Positive, finalizzati all'eliminazione degli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

La parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere garantita in tutti gli ambiti, inclusi quelli dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione.

Le azioni positive consistono in misure specifiche mirate a rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità. Queste misure sono dirette a favorire l'occupazione femminile e a promuovere l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel mondo del lavoro.

Ad oggi il PAP (Piano delle Azioni Positive) è contenuto nel PIAO (Piano Integrato di Attività e organizzazione) previsto dal D.L. n. 80 del 09/06/2021.

FONTI NORMATIVE

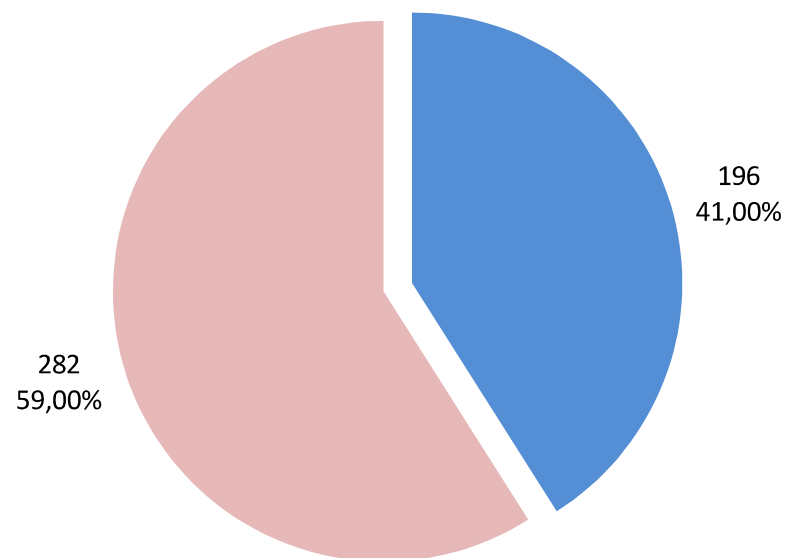
Le fonti normative di riferimento sono le seguenti:

- D.lgs. 11 aprile 2006 n. 198, art. 48, "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246";
- D.lgs. 11 aprile 2006 n.198, art.42, "Adozione e finalità delle azioni positive";
- D.lgs. 30 marzo 2001 n.165, "Misure atte a garantire pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche". Il testo all'Art. 7 sancisce: *"Le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno"*;
- D.lgs. 18 agosto 2000 n.267, art. 2, "Parità di accesso alle cariche elettive e agli organi esecutivi dei comuni e delle province";
- D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni pubbliche". Il testo all'art.57 sancisce: *"Le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni."*;
- D.L. 9 giugno 2021 n.80, art. 6, "Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione, di seguito denominato Piano, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190".

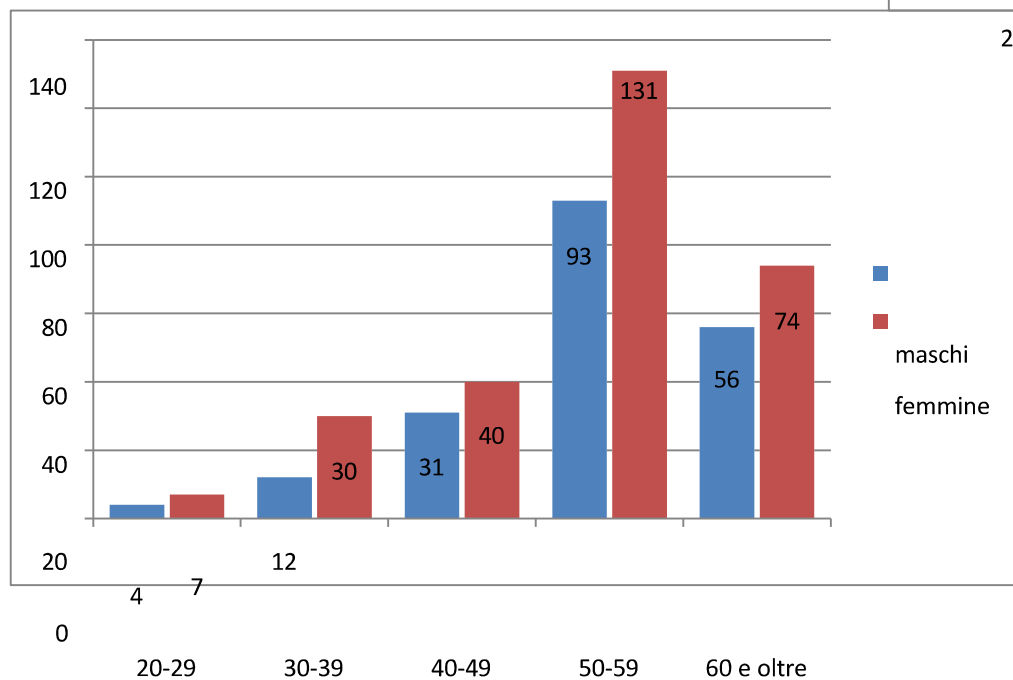
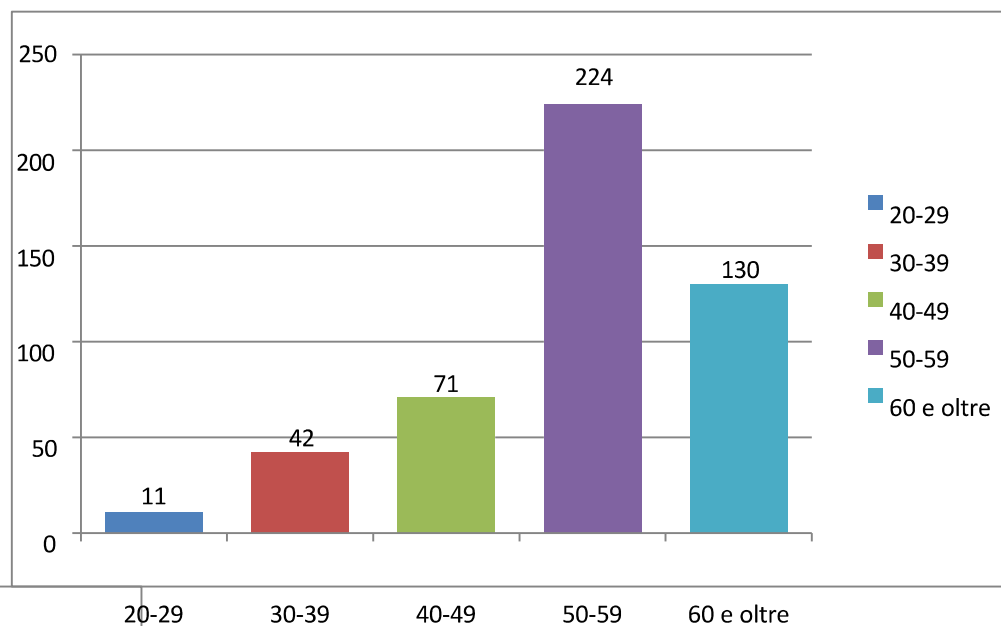
FINALITÀ

La finalità del piano è anche quella di coordinare vita professionale e privata, favorendo, anche mediante una diversa e condivisa organizzazione del lavoro, un equilibrio armonioso tra le responsabilità lavorative e familiari. Inoltre, si intende promuovere buone pratiche che valorizzino le differenze come una risorsa per l'Ente, piuttosto che come un vincolo.

Distribuzione dei generi al 31/12/2025



Distribuzione per fasce d'età al 31/12/2025



Sulla base dei documenti disponibili a livello nazionale contenuti nel Censimento del personale degli enti locali redatto dal Dipartimento per gli Affari Interni e

Territoriali - Direzione centrale per le autonomie¹, è possibile delineare un confronto tra la situazione generale degli enti locali italiani e quella specifica del Comune di Alessandria in relazione all'età media del personale e al rapporto di genere.

Il Censimento nazionale evidenzia una forza lavoro complessivamente anziana, caratterizzata da un'elevata concentrazione di dipendenti nelle fasce di età più mature (in particolare oltre i 50 anni) e da una presenza molto ridotta di giovani sotto i 30 anni. Questo fenomeno è il risultato di un lungo periodo di blocco del turn over e di politiche assunzionali limitate, che hanno progressivamente innalzato l'età media dei dipendenti.

Sul piano del genere, il quadro generale mostra una prevalenza femminile, soprattutto nei ruoli amministrativi, mentre gli uomini risultano più presenti nei profili tecnici e operativi, anche se nel complesso il rapporto tende a sbilanciarsi a favore delle donne.

I dati del Comune di Alessandria, rappresentati nei grafici Excel allegati, si collocano sostanzialmente in continuità con questo scenario generale. Anche nel caso alessandrino, la maggior parte dei dipendenti si concentra nelle fasce di età 50–59 anni e 60 anni e oltre, mentre le fasce più giovani risultano numericamente marginali, a conferma di una struttura demografica del personale matura e con un ricambio generazionale ancora limitato.

Per quanto riguarda il genere, il Comune di Alessandria presenta una netta prevalenza di personale femminile rispetto a quello maschile, con circa tre quinti dei dipendenti rappresentati da donne. Tale distribuzione rispecchia fedelmente l'andamento medio degli enti locali italiani e conferma la forte femminilizzazione del lavoro pubblico locale, in particolare nei servizi amministrativi e di front office.

Nel complesso, il confronto mette in luce come il Comune di Alessandria non rappresenti un'eccezione, ma piuttosto un caso coerente con le tendenze strutturali del sistema degli enti locali italiani, sia in termini di invecchiamento del personale sia di equilibrio (sbilanciato) nel rapporto tra uomini e donne.

In questo contesto, il Comune di Alessandria intende orientare le proprie politiche del personale verso un rafforzamento del ricambio generazionale, puntando su nuove assunzioni di giovani risorse, capaci di apportare competenze aggiornate, innovazione organizzativa e continuità amministrativa, anche in coerenza con i processi di modernizzazione e digitalizzazione della pubblica amministrazione.

GLI ORGANISMI E GLI UFFICI PREPOSTI ALLA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLE AZIONI INERENTI ALLE PARI OPPORTUNITÀ E ALLE PARITÀ DI GENERE

Gli uffici/organi di riferimento sono:

- **CUG** - *Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.*

L'art.21 della Legge 183/2010 introduce all'interno delle pubbliche amministrazioni quest'organo, che sostituisce, tramite l'unificazione delle loro competenze, i Comitati per le Pari opportunità e i Comitati paritetici per il fenomeno del mobbing, del quale va ad assumere tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche o da altre disposizioni.

Garantisce:

- Parità e pari opportunità tra uomini e donne;
- Assenza di ogni forma di discriminazione di genere e violenza, diretta e indiretta, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro.
- La diffusione della documentazione inerente ai problemi sulle pari opportunità e benessere organizzativo sul lavoro.

Il CUG svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle proprie competenze, in modo tale che sia garantito un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, tramite la promozione della cultura delle pari opportunità di genere, le pari opportunità per tutti e lo sviluppo del rispetto della dignità della persona.

Inoltre, ha l'obiettivo, qualora fosse possibile, di prevedere e in seguito contrastare ogni forma di discriminazione, legate non solo al genere ma anche all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla razza e all'orientamento sessuale.

In conclusione, il comitato mira a migliorare la qualità del lavoro, valorizzare le diversità e promuovere le pari opportunità, elementi chiave per elevare il livello dei servizi e rispondere meglio alle esigenze dei cittadini.

Nel corso dell'anno 2026 sarà nominato il nuovo CUG che, come previsto dal Regolamento per il funzionamento del comitato unico di garanzia (approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 267 del 31 ottobre 2013), ha una durata quadriennale. L'attuale CUG ha iniziato il proprio mandato a fine 2019, e perciò è in scadenza.

- Il **SERVIZIO PERSONALE**, in particolare l'*Ufficio Organizzazione* si occupa della redazione del Piano delle Azioni positive, che rientra nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione). Il suddetto Piano è stato trasmesso al CUG e alla Consigliera Provinciale di Parità;
- Il **SERVIZIO INCLUSIVE MANAGER** promuove e coordina politiche e interventi volti a garantire inclusione, accessibilità e pari opportunità, favorendo la piena partecipazione delle persone con disabilità alla vita sociale, culturale e lavorativa del territorio. Supporta l'Amministrazione nella progettazione, realizzazione e monitoraggio di iniziative inclusive, anche attraverso attività di sensibilizzazione, formazione e collaborazione con scuole, associazioni ed enti del territorio.

PROMOZIONE DI UNA CULTURA DELL'INCLUSIONE E DELL'ACCESSIBILITÀ

L'Amministrazione comunale promuove in modo strutturato e continuativo una cultura dell'inclusione, intesa come valore trasversale alle politiche pubbliche e come leva di sviluppo sociale, educativo e territoriale. Le azioni realizzate e programmate mirano a sensibilizzare la cittadinanza, a rimuovere le barriere culturali e comunicative e a favorire la piena partecipazione delle persone con disabilità alla vita collettiva.

In tale ambito si colloca un insieme articolato di progetti e iniziative di sensibilizzazione, rivolti in particolare al mondo della scuola, ai giovani, agli operatori pubblici e alla cittadinanza nel suo complesso.

Tra le principali azioni si evidenzia il progetto "La buona scuola – Vivere le differenze. Sensibilizzare attraverso le immagini", un programma annuale di interventi nelle scuole di ogni ordine e grado, dall'infanzia alle scuole primarie e secondarie, fino alle Università. Il progetto prevede la proiezione di cortometraggi a tema inclusione e disabilità, accompagnata da momenti di confronto e dibattito, con l'obiettivo di favorire una riflessione consapevole sulle differenze e sul rispetto reciproco.

A tale percorso si affiancano le "Lezioni di guida", esperienze pratiche di immedesimazione che consentono ai partecipanti di sperimentare direttamente situazioni di disabilità, attraverso prove in carrozzina, simulazioni di cecità, sordità, limitazione degli arti superiori, nonché simulazioni legate al Parkinson e alla sclerosi multipla. Queste attività hanno un forte impatto educativo e contribuiscono allo sviluppo dell'empatia e della responsabilità sociale.

Sul piano dell'accessibilità dei servizi, l'Amministrazione ha avviato la realizzazione di pannelli indicatori per gli Uffici comunali, progettati secondo i principi del linguaggio universale, mediante l'utilizzo di QR code, Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA) con immagini e traduzioni in lingua araba e spagnola, al fine di garantire una comunicazione inclusiva e comprensibile a tutti.

Particolare rilievo assume l'organizzazione del Convegno del 3 dicembre, in occasione della Giornata mondiale dei diritti delle persone con disabilità, svoltosi presso la Sala Convegni di Cultura e Sviluppo, con la partecipazione di oltre 200 persone tra studenti delle scuole secondarie di secondo grado, associazioni e cittadini. Il convegno, dal titolo

“Strumenti per una vita virtuosa. Le professioni del futuro volte all’inclusione”, ha rappresentato un’importante occasione di confronto sui temi dell’inclusione, dell’innovazione sociale e delle nuove opportunità professionali.

L’impegno dell’Ente si è inoltre concretizzato nella partecipazione al Bando della Regione Piemonte “Metti in Comune l’inclusione – Interventi per un turismo accessibile in Piemonte”, che ha visto il progetto “Ruote, rampe e parole giuste, per un territorio senza barriere” classificarsi al terzo posto, ottenendo un finanziamento di 65.000 euro, cofinanziato per 13.550 euro dal Servizio Inclusive Manager. Il progetto mira a rendere il territorio maggiormente accessibile e fruibile, valorizzando l’inclusione come fattore di attrattività turistica e di sviluppo sostenibile.

Infine, tra le iniziative di maggiore impatto simbolico e comunicativo si colloca l’evento “UNICI E SPLENDENTI. Un red carpet speciale per Natale”, pensato per lanciare un messaggio innovativo al mondo della moda, promuovendo la progettazione di capi indossabili in piena autonomia e aprendo nuovi scenari occupazionali e professionali per le persone con disabilità.

Nel triennio 2026–2028, tali azioni saranno consolidate e sviluppate in un’ottica di programmazione integrata, contribuendo al perseguimento degli obiettivi del PAP e del PIAO in materia di inclusione, pari opportunità, accessibilità e benessere organizzativo e sociale

OBIETTIVI GENERALI

Di seguito sono riportati i macro-obiettivi che il Comune di Alessandria intende proporre per il triennio 2026 -2028:

1. Garantire parità e pari opportunità di genere nel mondo del lavoro;
2. Incrementare il benessere organizzativo e potenziare la formazione dei dipendenti;
3. Favorire la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa;
4. Implementare modalità di lavoro innovativo;
5. Gestione dell'età: il valore dell'esperienza dei dipendenti;
6. Convenzioni per i dipendenti comunali.

AZIONI POSITIVE

Azione 1: Implementazione di politiche per le pari opportunità di genere

L’obiettivo principale di un ente pubblico è assicurare il benessere della collettività attraverso la creazione di valore pubblico. In tale contesto, è imperativo garantire le pari opportunità ed evitare qualsiasi forma di discriminazione, non solo di genere, ma anche basata su età, razza, disabilità e altre caratteristiche.

Descrizione dell’azione:

- ✓ Promozione dell’equità retributiva: il CCNL garantisce che uomini e donne ricevano la stessa retribuzione di base rispetto al lavoro che svolgono, eliminando il divario retributivo di genere. Occorre prestare attenzione al salario accessorio, verificando che non ci siano discriminazioni nell’assegnazione dei compensi legati allo stesso;
- ✓ Revisione e aggiornamento delle procedure di selezione e reclutamento: assicurare che i processi di selezione e reclutamento siano neutri e basati sul merito, senza discriminazioni di genere.

- ✓ Creazione di un ambiente di lavoro equo e inclusivo che rispetti le diversità: organizzare un ambiente di lavoro dove tutti i dipendenti si sentano valorizzati e rispettati, indipendentemente da ciò che sono.

Azione 2: Potenziamento della formazione dei dipendenti e miglioramento del benessere organizzativo.

La formazione rientra nella strategia organizzativa dell'Ente, in linea con le finalità previste dall'articolo 1, comma 1, del D.Lgs. 165/2001, che indirizza all'accrescimento dell'efficienza delle Amministrazioni, la razionalizzazione del costo del lavoro pubblico e la migliore utilizzazione delle risorse umane.

Descrizione dell'azione:

- ✓ Fornire uguali opportunità di formazione e sviluppo professionale, senza discriminazioni.
- ✓ Adottare programmi di benessere che includano supporto psicologico e iniziative per la salute mentale.
- ✓ Trasparenza nelle decisioni: condividere con i dipendenti le motivazioni dietro le quali sono prese le decisioni comunali, per garantire maggiore fiducia e coinvolgimento.
- ✓ Incentivare il personale alla partecipazione di conferenze e seminari specifici.

La formazione costituisce pertanto uno strumento necessario a supporto dei processi innovativi e di sviluppo organizzativo. Con il Piano della formazione dell'Ente si analizzeranno le esigenze formative del personale tenendo conto della necessità di aggiornamento in tema di relazioni con i cittadini – utenti e soprattutto con i cittadini portatori di disabilità.

Si vuole attuare una formazione rivolta a tutto il personale dell'ente, ma in special modo a quello svolgente attività di sportello, in modo da poter acquisire modalità che consentano di relazionarsi in modo adeguato con i cittadini affetti da disabilità, proprio a seconda della tipologia della loro disabilità:

- ✓ Disabilità motoria, la quale comprende un'ampia varietà di condizioni nelle quali il movimento può essere danneggiato;
- ✓ Disabilità uditiva, che è una grave disabilità in quanto colpisce la dimensione relazionale e comunicativa dell'individuo;
- ✓ Disabilità visiva;
- ✓ Disabilità intellettiva.

Inoltre, uno degli obiettivi del Comune di Alessandria è l'attuazione di percorsi di inclusione e accrescimento delle competenze ai dipendenti con disabilità (ex cat. A e B – attuali Operatori e Operatori esperti).

Saranno individuate alcune azioni positive correlate ad interventi formativi, volti a promuovere l'integrazione dei lavoratori portatori di disabilità, al fine di realizzare, tenuto conto delle rispettive attitudini, l'inclusione, volta alla rotazione delle esperienze lavorative, il tutto in un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

Una buona comunicazione facilita e migliora le relazioni a livello interpersonale e può, soprattutto nei confronti delle persone con disabilità, portare allo sviluppo delle loro individuali competenze e abilità lavorative ovviamente sempre adeguate al ruolo svolto nell'organizzazione.

Poiché la formazione deve essere effettivamente per tutti, un valido strumento potrebbe essere quello di realizzare un corso di formazione, presso il servizio Inclusive Manager, volto ad individuare le singole attitudini poi da valorizzare al fine di un accrescimento del lavoratore.

Azione 3: Conciliazione tra vita lavorativa e familiare dei dipendenti.

La conciliazione tra vita lavorativa e vita privata è un aspetto fondamentale per migliorare il benessere dei dipendenti e aumentare la loro produttività e soddisfazione.

Descrizione dell'azione:

- ✓ Consentire orari di lavoro più flessibili, con la possibilità di entrata e uscita in una fascia oraria ampia.

- ✓ Creare piani di Smart Working personalizzati, in modo tale da tenere conto delle esigenze individuali dei dipendenti.
- ✓ Realizzare campagne di sensibilizzazione per promuovere una cultura aziendale che valorizzi il bilancio tra lavoro e vita privata.

Azione 4: Lavoro Agile/Smart Working.

Promuovere l'adozione del lavoro agile come strumento per migliorare la flessibilità organizzativa, aumentare la produttività e favorire il benessere dei dipendenti, consentendo un equilibrio tra vita professionale e personale.

- ✓ Nella sezione del PIAO dedicata allo smart working saranno introdotte alcune modifiche volte a migliorare la fruibilità dello strumento da parte dei dipendenti interessati;
- ✓ Nuova mappatura attività post riorganizzazione.
- ✓ Offrire corsi online per migliorare ed aggiornare le competenze tecnologiche dei dipendenti.
- ✓ Organizzare workshop e seminari su nuove metodologie di lavoro.
- ✓ Promuovere l'uso di documenti digitali per ridurre l'uso della carta e favorire l'accesso alle informazioni.

Azione 5: Gestione dell'età: il valore dell'esperienza dei dipendenti.

Per migliorare la formazione del personale, si propone di organizzare opportunità di affiancamento tra il personale senior in uscita e il nuovo personale in entrata. Questi incontri faciliteranno lo scambio di esperienze e conoscenze, assicurando una trasmissione efficace delle competenze. In questo modo, si valorizza il contributo del personale anziano e si rafforza la continuità operativa dell'organizzazione.

Azione 6: Convenzioni per i dipendenti comunali.

Promuovere il benessere psico-fisico dei dipendenti attraverso la diffusione di stili di vita attivi, contribuendo alla prevenzione delle patologie correlate alla sedentarietà e al miglioramento del clima organizzativo.

L'Amministrazione intende attivare **convenzioni con palestre e centri sportivi del territorio** al fine di favorire l'accesso agevolato dei dipendenti ad attività fisica regolare.

Le convenzioni prevederanno:

- tariffe agevolate per abbonamenti mensili e annuali;
- accesso a corsi di ginnastica, fitness e attività di benessere (es. posturale, stretching, yoga);
- eventuali agevolazioni estese ai familiari dei dipendenti;
- ampia flessibilità oraria per favorire la conciliazione vita-lavoro.

Ad oggi sono già attive delle convenzioni con il Bellavita SRL e con la palestra My Trainers Club Alessandria - Centro Fitness.

AGGIORNAMENTO, MONITORAGGIO E VERIFICA DEL PIANO

Verranno condotti un monitoraggio continuo e controlli annuali per garantire che il Piano delle Azioni Positive venga costantemente migliorato e adattato a soddisfare le mutevoli esigenze dell'organizzazione, con la raccolta del feedback dei dipendenti.

Il CUG avrà la responsabilità di garantire le azioni positive delineate in questo piano e avrà la possibilità di suggerire modifiche e integrazioni da includere nel prossimo piano triennale di azioni positive.

L'*Ufficio Organizzazione* dovrà monitorare il tutto e redigere alla fine di ogni anno una breve relazione, confrontandosi anche con il *Servizio Inclusive Manager*, su quanto è stato fatto.

DURATA E DIFFUSIONE DEL PIANO

Il presente Piano delle Azioni Positive ha durata triennale ed è parte del PIAO 2026-2028. È pubblicato sul sito web istituzionale del Comune di Alessandria, nella sezione: <https://servizionline.comune.alessandria.it/cmsalessandria/portale/trasparenza/trasparenzaamministrativadocs.aspx?R=1&CP=239>

Sottosezione 2.2 Performance

Il paragrafo 10.2 dell'allegato A/1 al D.Lgs. 118/2011 "Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio", così come modificato dall'art. 1 lettera m) del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 25/07/2023, pubblicato nella G.U. del 04/08/2023, prevede che gli obiettivi specifici, di secondo livello, funzionali al conseguimento degli obiettivi di gestione (obiettivi PEG), sono indicati nel Piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1 del TUEL e nel Piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ora assorbiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), nella sottosezione 2.2 "Performance".

La SottoSezione in oggetto costituisce la cerniera dell'Architettura Programmatica Integrata 1) verticale e 2) orizzontale rispettivamente tra:

- 1) gli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale, gli obiettivi di SES e SEO di DUP (sezione strategica e sezione operativa), le azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale
- 2) le misure anticorruzione e trasparenza di cui alla seguente sottosezione 2.3.

Come da quanto ribadito dal DM del 17.12.2025 Il Valore Pubblico Territoriale (VPT), valore di riferimento a cui si ispira tutta la presente sottosezione, può essere misurato in termini di impatto complessivo medio ("impatto degli impatti") di una politica o un progetto, sull'insieme delle dimensioni del benessere dei destinatari presenti sul territorio.

Gli impatti misurano gli effetti singoli di una politica o un progetto su specifiche dimensioni del benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder, ovvero misurano valori settoriali destinate ad alcune sole tipologie di stakeholder andando a conseguire valori specifici (ad es., un impatto come l'aumento del fatturato delle imprese misura solo il valore economico; un impatto come la crescita occupazionale misura solo il valore sociale; un impatto come la riduzione dell'inquinamento misura solo il valore ambientale).

Le performance misurano le cause degli impatti, ovvero le leve organizzative (degli uffici) **e individuali** (delle persone) **sui cui agire per ottenere gli impatti attesi**: ad es., un bando di finanziamento alle imprese (leva per l'impatto economico) che rispetti requisiti occupazionali (leva per l'impatto sociale) e ambientali (leva per l'impatto ambientale).

Se dunque gli impatti misurano gli effetti (parzialmente governabili da parte dell'amministrazione), le performance misurano le leve (prevalentemente governabili) per produrre quegli effetti, sebbene anche nella realizzazione delle performance sussistano variabili di swot, che però in ogni caso fanno già parte di un rischio calcolato, quando nell'analisi programmatica vengono evidenziati i punti di forza e le criticità di ogni performance.

Il Comune di Alessandria ha scelto di definire "a monte" **gli obiettivi di performance** costituenti la presente sottosezione, in relazione innanzitutto

- alle linee programmatiche di mandato