



Refe

Strategie di sviluppo sostenibile

RENDERSI
CONTO
PER
REN
DERE
CONTO

.....

Programmare, misurare e valutare in chiave multistakeholder: il Bilancio sociale

.....

Cristiana Rogate – Presidente Refe

6 dicembre 2022

Bilancio sociale

MEZZO

Rinforzare fiducia, adesione consapevole ed efficacia dei programmi di *screening*

FINE

Rendersi conto per rendere conto®

METODO

- Obiettivi chiari e misurabili
- Sistemi di misurazione multidimensionali
- Nuove forme di rendicontazione e comunicazione
- Basi per una partecipazione consapevole degli *stakeholder*

RENDERSI CONTO
PER
RENDERE
CONTO

Il piano EU di lotta contro il cancro

2,7 milioni

casi di cancro diagnosticati nell'Unione europea nel 2020 e **1,3 milioni** di persone, tra cui oltre 2.000 giovani, hanno perso la vita

+24%

aumento stimato dei casi di cancro entro il 2035 in mancanza di interventi decisivi.

Il cancro diventerà la **1ª causa di morte nell'UE**

100 milioni

esami di screening non eseguiti in Europa durante la pandemia. Si stima che **1 milione** di casi di cancro non sia stato diagnosticato e **1 paziente oncologico su 5** non abbia ricevuto in tempo il trattamento chirurgico o chemioterapico di cui aveva bisogno*

Quasi 40%

dei casi di cancro può essere prevenuto strategie efficaci di prevenzione possono evitare la malattia, **salvare vite umane e ridurre le sofferenze**

OBIETTIVO UE



90%

della popolazione che risponde ai requisiti dovrà avere accesso allo screening, entro il 2025.

Il nuovo approccio estende l'accesso allo screening organizzato a **nuove fasce di età e ad altri tre tumori**: polmonari, prostatici e, a determinate condizioni, a quelli gastrici

«La fiducia è una risorsa
che si accresce con l'uso
e si contrae sempre più
se non viene sperimentata
e alimentata»

Albert Hirschman

Fiducia nel servizio sanitario



Ogni istituzione è **responsabile degli effetti e impatti** - economici, sociali e ambientali - che la propria azione produce nei confronti dei suoi interlocutori e della comunità.

Tale responsabilità richiede di **dare conto** della propria azione ai diversi interlocutori, costruendo con essi un **rapporto fiduciario** e di **dialogo permanente**.



Definizione di stakeholder

Il termine stakeholder indica tutti i soggetti che hanno una posta in gioco (stake), anche di natura non economica, rispetto all'agire di un'organizzazione. Gli stakeholder, dunque, non sono soltanto «portatori di interessi», ma anche e soprattutto titolari di diritti e di bisogni.

Gli stakeholder sono tutti coloro che “scommettono” sull'organizzazione e sulla sua capacità di rispondere alle loro istanze legittime.



La nostra esperienza nello *screening*

Per la Regione Lazio – Agenzia di Sanità Pubblica del Lazio (2006)

Realizzazione del Bilancio sociale 2005 dei Programmi di screening oncologico della Regione.

Per la Regione Abruzzo - Agenzia Sanitaria Regionale Abruzzo (2008-2009)

Progetto di ricerca applicata ai programmi di screening oncologico per la definizione e applicazione di un modello di rendicontazione sociale e stakeholder engagement.

Per il Ministero della Salute – DG Prevenzione, Istituto per la Prevenzione Oncologica e Organizzazione Nazionale Screening (2012-2013)

- Laboratori formativi di rendicontazione sociale rivolti alle tre aziende pilota selezionate per la sperimentazione - ASL Varese, ASL Roma B, ASL Catania - con la finalità di sviluppare competenze di performance management, accountability, comunicazione e stakeholder engagement con riferimento a obiettivi, processi ed esiti dei programmi di screening oncologico

La nostra esperienza nello *screening*

- Sperimentazione ed elaborazione del Bilancio sociale dei tre programmi di screening (mammografico, cervicale e colon-retto) sulle tre aziende pilota, selezionate in quanto afferenti a territori diversi (nord, centro e sud) e con un livello di maturità ed esperienza diversificato in tema di organizzazione degli screening
- Stakeholder engagement e integrazione degli esiti nei 3 Bilanci sociali: attivazione in ciascun territorio pilota di 3 tavoli con i soggetti interni ed esterni al sistema sanitario che svolgono un ruolo chiave nei processi di screening: Medici di Medicina Generale, Sindaci e Associazioni non profit
- Linee Guida nazionali per la rendicontazione sociale e lo stakeholder engagement dei programmi di screening oncologico.
- Elaborazione dei contenuti per la sezione del sito ONS dedicato ai programmi di screening.

Per il Ministero della Salute – Dipartimento di Prevenzione (2017)

Componente del Gruppo Tecnico per la revisione e l'aggiornamento delle Linee guida sulla rendicontazione sociale dei programmi di screening oncologico.

Il percorso progettuale



Obiettivi del progetto

- **Sviluppare specifiche competenze in tema di misurazione e comunicazione dell'efficacia dei programmi di screening**, tramite un percorso di Laboratori formativi 
- Applicare le competenze acquisite nella sperimentazione del **Bilancio sociale dei programmi di screening**: mammografico (ISPRO), cervicale (AUSL-IRCCS Reggio Emilia), colon retto (ATS Valpadana)
- **Aggiornare le Linee guida nazionali** per la redazione del Bilancio sociale dei programmi di *screening* oncologico, armonizzandole con la più ampia rendicontazione aziendale
- **Promuovere l'adozione del Bilancio sociale nelle singole realtà locali** per incoraggiare un'adesione consapevole dei principali stakeholder coinvolti
- **Impostare il progetto in una logica di sistema** coinvolgendo le Amministrazioni regionali, le aziende sanitarie, il sistema dello screening, gli Enti locali e la società civile nella rendicontazione sociale, per rafforzare una partecipazione consapevole e un'efficace *clinical governance* dei programmi di screening.

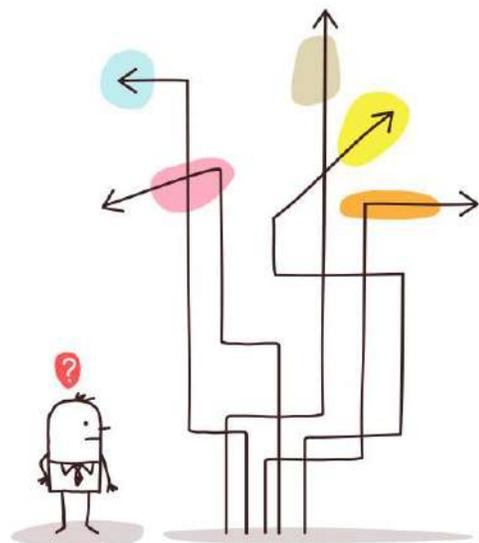
Bilancio sociale: definizione

È l'esito di un processo con il quale l'organizzazione rende conto delle **scelte**, delle **attività**, dei **risultati** e dell'**impiego di risorse** in un dato periodo, in modo da consentire ai diversi interlocutori di conoscere e formulare una **valutazione consapevole** su come essa interpreta e realizza la sua **missione**.



Ci vuole metodo!

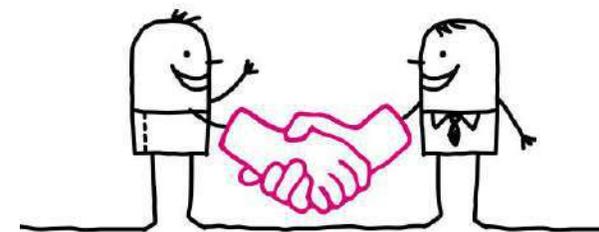
DIMENSIONE STRATEGICA E GESTIONALE



Efficacia e
responsabilità

RENDERSI CONTO
PER
REN
DERE
CONTO

DIMENSIONE RELAZIONALE E COMUNICATIVA



Fiducia e
credibilità

Ricostruire il senso di scelte e attività



C. Rogate, T. Tarquini (2008)

Misurare e comunicare l'efficacia



La gestione responsabile



Bilancio sociale delle Aziende pilota

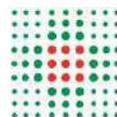
Screening mammografico



ISPRO

Istituto per lo studio, la prevenzione
e la rete oncologica

Screening cervice uterina



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA

Azienda Unità Sanitaria Locale di Reggio Emilia

IRCCS Istituto in tecnologie avanzate e modelli assistenziali in oncologia



Screening colon retto



Sistema Socio Sanitario



Regione
Lombardia

ATS Val Padana



STRATEGICO-GESTIONALE

Il Bilancio sociale è considerato come strumento che favorisce lo sviluppo interno di processi di rendicontazione, di valutazione e di controllo dei risultati idonei a contribuire a una gestione più efficace e coerente della missione



COMUNICATIVO-PARTECIPATIVA

Il Bilancio sociale è considerato come strumento che fornisce informazioni utili per conoscere l'identità dell'organizzazione, il sistema di valori e la loro declinazione nelle strategie e nella gestione, gli effetti dell'azione e il valore generato, avviando un processo interattivo di comunicazione sociale e favorendo processi partecipativi all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Perché comunicare il Bilancio sociale

L'attività di comunicazione è finalizzata alla diffusione del BS all'interno e all'esterno dell'organizzazione, alla **costruzione di un dialogo sistematico con i destinatari** del documento e all'avvio di processi di **partecipazione e valutazione di efficacia**.



Stakeholder engagement: obiettivi

- **Condividere le finalità del Bilancio sociale e della sperimentazione**
- **Conoscere i Bilanci sociali dei programmi di screening oncologico organizzato, elaborati dalle 3 aziende pilota nel percorso di formazione e *accountability***
- **Raccogliere il punto di vista degli stakeholder, verificando in modo non autoreferenziale chiarezza e comprensibilità dei contenuti del BS, significatività e completezza di dati e informazioni e i risultati ottenuti dall'attività di *screening***
- **Integrare gli esiti della partecipazione nel Bilancio sociale**



Rendere il Bilancio sociale uno strumento di conoscenza e partecipazione per supportare un coinvolgimento informato da parte di tutti gli attori del sistema sanitario, interni ed esterni

Stakeholder engagement: esiti

89%

redemption
dei questionari



Apprezzata
l'integrazione nei BS
di criticità e obiettivi
di miglioramento, oltre
ai risultati raggiunti

87,5%

considera utile il
percorso di misurazione,
comunicazione e
ascolto realizzato*



Stakeholder prioritari da
raggiungere, oltre ai cittadini:

- Medici di medicina generale,
- Consulenti,
- Medici specialisti,
- Comuni,
- Media,
- Associazioni ed Enti del Terzo Settore competenti,
- Farmacie

100%

considera chiare le
informazioni presentate
nei BS e l'87,5% le
considera significative*



Sottolineata l'importanza
di comunicare il BS ai
diversi stakeholder anche
tramite rappresentazioni,
estratti profilati o
strumenti dedicati

Linee guida: principali benefici

- Esplicitare in modo chiaro visione, indirizzi e politiche favorisce una **convergenza strategica sugli obiettivi di salute** da parte dei diversi attori del sistema sanitario e **promuove un'adesione consapevole** anche da parte dei cittadini
- La definizione di **indicatori e la partecipazione** degli stakeholder consentono di **valutare in modo non autoreferenziale l'efficacia dell'attività di screening e gli impatti prodotti** sul contesto di riferimento, il sistema dei diritti e dei bisogni e il benessere degli stakeholder, in una logica di miglioramento continuo
- L'adozione di **metriche e parametri confrontabili** tra i soggetti del sistema sanitario – a livello regionale e territoriale - consente una **lettura consolidata dei dati a livello nazionale**, utile al Ministero della Salute per verificare il grado di raggiungimento di indirizzi e obiettivi
- Questo consente anche di **rendere evidente il contributo del nostro Paese al raggiungimento dei programmi fissati a livello sovranazionale** - europeo e internazionale - tra i quali il programma EU4Health e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti nell'Agenda 2030 ONU

17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

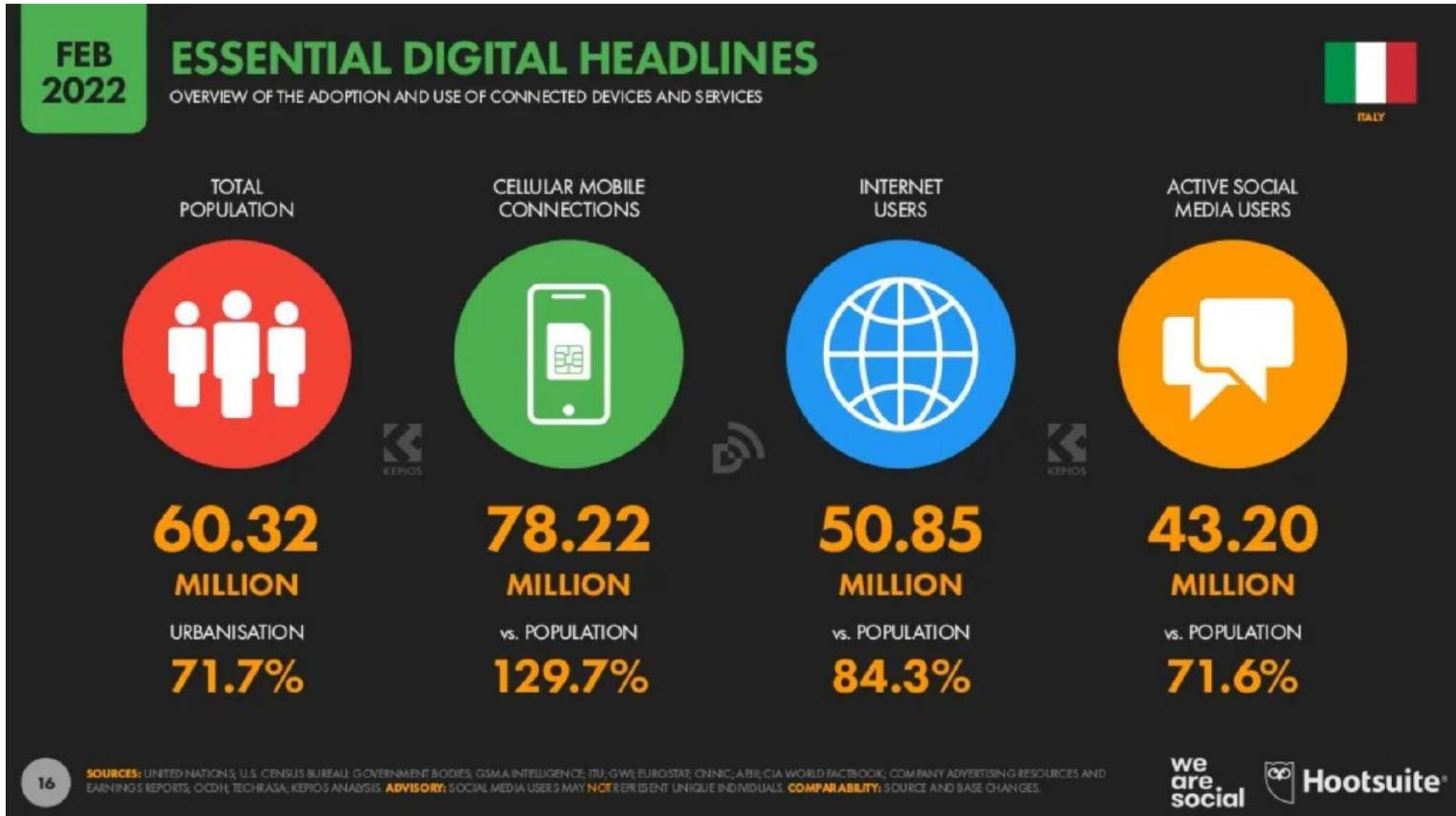


«Per avere successo, l'agenda per lo sviluppo sostenibile richiede **partenariati tra governi, settore privato e società civile.**»

Queste collaborazioni inclusive, **costruite su una visione comune e obiettivi condivisi**, sono necessarie a livello globale, nazionale e regionale, ma anche a livello locale.

Investimenti a lungo termine sono necessari non solo nei settori chiave, come l'energia, le infrastrutture e i trasporti, ma **anche nelle tecnologie di informazione e nei processi di comunicazione.**

«Il settore pubblico avrà bisogno di **stabilire una direzione chiara.**»



APR
2020

GLOBAL DIGITAL GROWTH

THE YEAR-ON-YEAR CHANGE IN ESSENTIAL INDICATORS OF DIGITAL ADOPTION

TOTAL
POPULATION



we
are
social

+1.1%

APR 2020 vs. APR 2019

+82 MILLION

UNIQUE MOBILE
PHONE USERS



KEPIOS

+2.5%

APR 2020 vs. APR 2019

+128 MILLION

INTERNET
USERS



KEPIOS

+7.1%

APR 2020 vs. APR 2019

+301 MILLION

ACTIVE SOCIAL
MEDIA USERS



+8.7%

APR 2020 vs. APR 2019

+304 MILLION

8

SOURCES: POPULATION: UNITED NATIONS; LOCAL GOVERNMENT BODIES; MOBILE: GSMA INTELLIGENCE; INTERNET: ITU; GLOBALWEBINDEX; GSMA INTELLIGENCE; LOCAL TELECOMS REGULATORY AUTHORITIES AND GOVERNMENT BODIES; APIII; KEPIOS ANALYSIS; SOCIAL MEDIA: PLATFORMS' SELF-SERVICE ADVERTISING TOOLS; COMPANY ANNOUNCEMENTS AND EARNINGS REPORTS; CNNIC; CAFEBAZAAR; KEPIOS ANALYSIS. ALL LATEST AVAILABLE DATA IN JANUARY 2020. **COMPARABILITY ADVISORY:** SOURCE AND BASE CHANGES.

we
are
social



Hootsuite®

OpenReport®: la rendicontazione digitale

OpenReport® è un **portale di rendicontazione** - collegato al sito istituzionale - che crea un **legame virtuoso tra comunicazione istituzionale, accountability e stakeholder dialogue**.

Rappresenta una base informativa chiara, verificabile e accessibile pensata per **rispondere alle esigenze** di chi vuole conoscere l'Azienda, le sue strategie e policy e il valore prodotto per stakeholder e collettività.





Lombardia, in *fatti*
Una Regione concreta, attiva, trasparente

Parole chiave del progetto

- **FIDUCIA** – dare contenuto alla delega ricevuta dai cittadini
- **LOGICA DI SERVIZIO** – restituzione del senso delle scelte e dell'azione amministrativa, per rendere chiaro a cittadini e *stakeholder* priorità e valore prodotto
- **MISURABILITÀ** – rendicontazione credibile e verificabile
- **SOSTENIBILITÀ** – connessione degli impegni all'Agenda 2030 ONU
- **INNOVATIVITÀ** – rendicontazione digitale efficace, con modalità di navigazione semplice, intuitiva e profilata per target
- **INCLUSIVITÀ** – attivazione di un canale di dialogo e partecipazione sistematico
- **GRADUALITÀ** – prima fase di un percorso che dura fino alla fine del mandato

Lombardia Infatti

Refe
Strategie di sviluppo sostenibile

RENDERSI
CONTO
PER
DERE
CONTO



Lombardia, infatti

Una Regione concreta, attiva, trasparente



[Home](#)

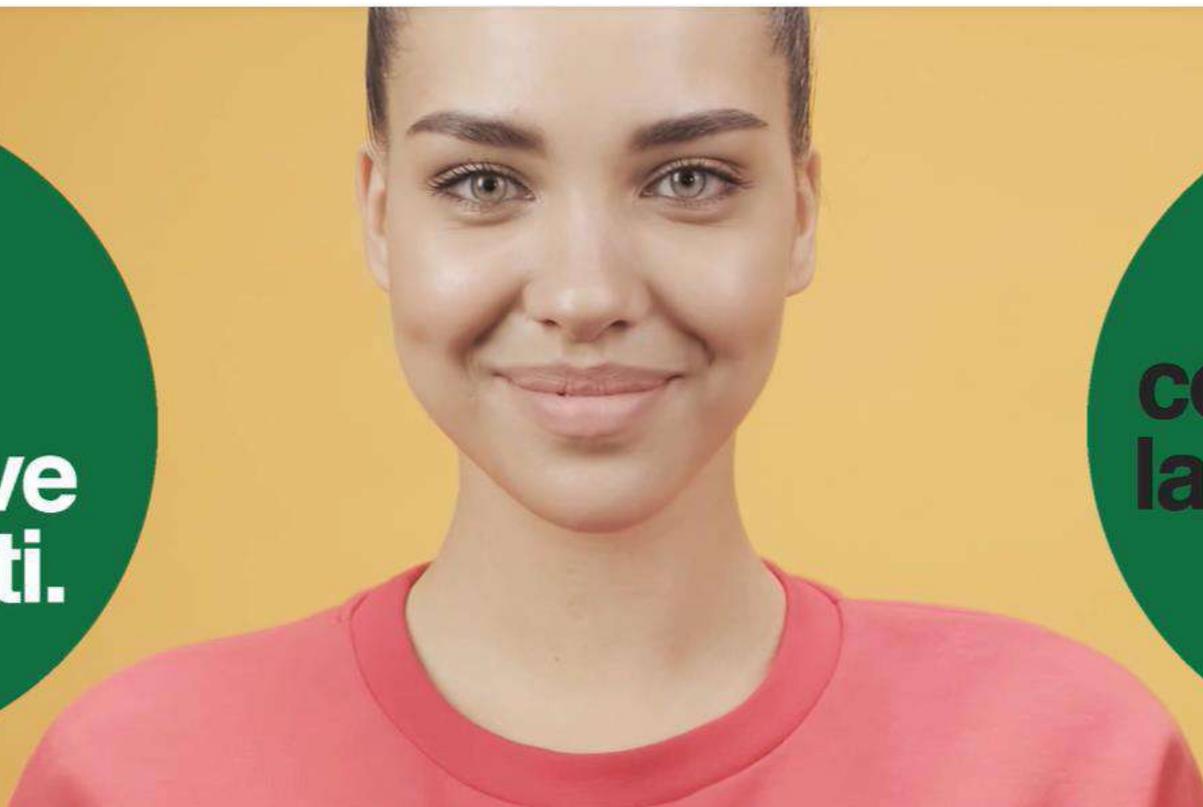
[La Regione](#) ▾

[Lombardia per temi](#) ▾

[Lombardia per te](#)

[Progetti in primo piano](#) ▾

**Naviga
tra i
temi chiave
e i progetti.**



**Scopri
cosa ha fatto
la Lombardia
per te.**

Lombardia Infatti – Versione divulgativa

Refe
Strategie di sviluppo sostenibile

RENDERSI
CONTI
RENDERE
CONTI



Lombardia, infatti

Misurare
e comunicare
impegni e risultati
di Regione Lombardia

Competitività delle imprese, attrattività del territorio e accesso al credito

Tutela della redditività, aumento della competitività
e semplificazioni per le imprese agricole

Stiamo lavorando per

Stabilizzare e sostenere il reddito agricolo, mitigando le incertezze commerciali e climatiche. Assicurare una produzione di cibo di qualità limitando la pressione dell'agricoltura sulle risorse naturali.

Risultati

1,28 mld €

il totale dei pagamenti diretti PAC – Politica Agricola Comune - nel triennio 2018-2020, destinati a circa 30.000 agricoltori in media all'anno come sostegno al reddito. 44 mln € erogati come indennità compensativa di montagna a circa 5.000 agricoltori.

Sostegno all'internazionalizzazione e all'export

Stiamo lavorando per

Favorire la capacità delle imprese lombarde di affermarsi e consolidarsi sui mercati internazionali, tramite la definizione di una strategia di internazionalizzazione unitaria basata sull'integrazione di responsabilità, risorse e strumenti.

Risultati

13 mln €

il valore dei finanziamenti e 1,5 mln € i contributi a fondo perduto concessi sulla Linea Internazionalizzazione e Internazionalizzazione Plus dal 2019 al 2021. 5,3 mln € di contributi tramite Bando e-commerce per sostenere progetti di sviluppo di canali vendita online.

Sostegno alla transizione digitale e green delle imprese commerciali e del terziario

Stiamo lavorando per

Affiancare le imprese del sistema distributivo, in particolare nei processi di innovazione e nella valutazione degli impatti ambientali.

Risultati

4,2 mln €

destinati a circa 300 imprese ammesse nel 2019 alla misura Storevolution, che hanno attivato investimenti in innovazione e digitalizzazione per oltre 10 mln €. Nel 2020 il contributo è stato destinato a 123 imprese per un valore complessivo pari a 1,7 mln €. 5,4 mln € destinati a 914 imprese grazie al Bando Impresa Ecosostenibile e Sicura.

220,7 mln €

gli investimenti finanziati nel 2020 con la misura Credito Adesso Evolution, per finanziare il capitale circolante di oltre 506 imprese



30,8 mln €

contributi destinati all'avvio e al consolidamento di 585 start up tra 2019 e 2020

+33%

le start up innovative in Lombardia tra 2018 e 2020

Progetti in primo piano

Piano Lombardia:
programma straordinario
di interventi per la ripresa
economica

Il Piano è stato approvato a maggio 2020 e prevede importanti investimenti per reagire alla crisi economica e sociale causata dalla pandemia, assicurare la ripresa economica e favorire la transizione verso la sostenibilità ambientale.



4 mld €

investimenti previsti dal Piano Lombardia.

1,95 mld €

per le infrastrutture.

3.021

progetti già presentati per gli interventi comunali e 97 per quelli provinciali.

3.000

cantieri partiti al mese di ottobre 2020, anche grazie alla collaborazione con ANCI Lombardia e l'Unione Province Lombarde.

Anticipo pagamenti Politica
Agricola Comune

Con l'obiettivo di assicurare liquidità alle imprese agricole, Regione Lombardia ha erogato gli anticipi sugli aiuti annuali diretti PAC (Politica Agricola Comune). Regione Lombardia ha anticipato nella prima metà dell'anno - con fondi del bilancio regionale - le risorse del Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e Garanzia, pagabili dal mese di novembre secondo la normativa europea.



14.000

agricoltori attivi beneficiari.

Incrementati
dal 50% al 70%

tra 2019 e 2021 gli anticipi pagati a luglio anziché a novembre grazie a risorse del bilancio regionale.

95 mln €

messi a disposizione per gli anticipi PAC da luglio a novembre nel 2019, 166 mln € nel 2020 e circa 170 mln € nel 2021, grazie alla reintroduzione dell'anticipazione regionale della Domanda Unica a partire dal 2019.



Scopri su
OpenReport®
tutti i progetti
in primo piano

I vantaggi di OpenReport

Continuità della
rendicontazione
nel tempo

Interattività
e inclusività

Trasparenza
e responsabilità



Sostenibilità,
efficienza e
innovazione



Accessibilità,
alta efficacia
comunicativa
e fruibilità



Dinamicità
e integrazione
ai sistemi informativi
e di gestione interni



A red dart is shown in sharp focus, hitting the bullseye of a target. The target has concentric black and white rings. The background is a soft, out-of-focus bokeh of warm, golden and yellow lights. The text is overlaid on the left side of the image.

«Noi siamo quello che
facciamo ripetutamente.
L'eccellenza, quindi,
non è un'azione,
ma un'abitudine»

Aristotele

CONOSCERE, MISURARE, COMUNICARE, PARTECIPARE

Realizzare una transizione credibile, giusta e partecipata è la missione di Refe.

Dal 2006, siamo tra le prime realtà in Italia ad occuparci di management della sostenibilità, misurazione delle performance ESG, comunicazione e coinvolgimento informato e consapevole di stakeholder, cittadini e consumatori.

Digitalizzazione e azione di sistema tra istituzioni, imprese e società civile sono le nostre leve per promuovere un nuovo modello di sviluppo e il successo sostenibile delle organizzazioni.

In un mondo in transizione che necessita di nuovi strumenti per gestire la complessità, accompagniamo le organizzazioni nell'integrare la sostenibilità nella dimensione strategica, gestionale e relazionale con il **metodo Rendersi conto per rendere conto**[®].

Per conoscerci di più: www.refe.net



Rendersi conto **per rendere conto**®

è il metodo Refe, applicato con successo da oltre quindici anni, per governare la complessità e produrre cambiamenti durevoli sulla dimensione strategico-gestionale e sulla qualità delle relazioni con gli *stakeholder*, aumentando *disclosure* e *reputation*.

Rendersi conto

Questa fase consente di esplicitare - in modo condiviso e partecipato con i principali livelli di responsabilità interni - elementi identitari e priorità strategiche, verificare attività realizzate e risorse allocate e impostare una misurazione rigorosa dei fattori **ESG** in termini sia di risultati che di effetti e impatti ottenuti.

Rendere conto

Esito del rendersi conto, attiva una comunicazione di senso che rappresenta in modo credibile e verificabile il valore economico, sociale e ambientale prodotto.
È la base per una partecipazione informata e consapevole degli *stakeholder* interni ed esterni.



In pratica, Refe analizza **strategia, performance e organizzazione**: missione e valori, governance responsabile, sistemi di programmazione e controllo. L'obiettivo è misurare puntualmente tutti gli *output* e gli *outcome* prodotti.



In sintesi, Refe lavora su **accountability, comunicazione e partecipazione**: bilanci sociali e di sostenibilità, bilanci di metà e fine mandato, rendicontazione digitale e forme di comunicazione smart online e offline

Dal metodo all'azione

Strategia e performance

Costruire strategie di sviluppo sostenibile e rafforzare competenze e capacità di pianificazione strategica e *performance management*. Sviluppare sistemi di monitoraggio multidimensionali per la misurazione di *output* e *outcome* prodotti dall'attività dell'organizzazione

Organizzazione e governance

Costruire modelli di governance e assetti organizzativi efficaci, integrare e semplificare processi e strutture, motivare, formare e responsabilizzare le persone

Accountability e comunicazione

Costruire sistemi di *accountability* conformi alle normative e agli *standard* nazionali e internazionali, che valorizzino le specificità dell'organizzazione e consentano di misurare e comunicare in modo *smart* il valore sociale, ambientale ed economico e l'efficacia di politiche e interventi

Valutazione e partecipazione

Accrescere il posizionamento distintivo, il capitale reputazionale e la visibilità dell'organizzazione, esplicitando gli aspetti identitari e i dati più rilevanti per rinforzare credibilità, fiducia e consenso

Rendersi conto

- Assessment e due diligence ESG
- Analisi e matrice di materialità
- Piani di sostenibilità, Piani strategici e Policy ESG
- Cruscotti ESG e dashboard digitali
- LCA, Carbon footprint e Water footprint
- Action Plan di sostenibilità (es. decarbonizzazione)
- Formazione per Board, management e dipendenti
- Governance responsabile e di sistema
- BU Sostenibilità e CSR
- Sistemi premianti basati su criteri ESG
- Employee engagement per la sostenibilità
- Analisi della supply chain
- Analisi di clima e benessere

Per rendere conto

- Sostenibilità nel purpose e nella comunicazione corporate
- Company profile in chiave di accountability
- Carta dei servizi
- Mappe di sostenibilità visual
- Bilancio di sostenibilità e Report integrato
- Dichiarazione Non Finanziaria
- OpenReport®
- Pillole di rendicontazione, video e campagne social
- Eventi di comunicazione della sostenibilità
- Misurazione d'impatto e ESG impact investing
- Stakeholder e community engagement
- Consensus building e gestione dei conflitti

Refe per un'azione di sistema - Privato

Refe
Strategie di sviluppo sostenibile

RENDERSI
CONTI
RENDERSI
CONTI



Refe per un'azione di sistema - Pubblico



REGIONE LIGURIA



REGIONE DELL'UMBRIA



REGIONE VENETO



REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA



ISTITUTO ITALIANO
DI TECNOLOGIA



PROVINCIA
AUTONOMA
DI BOLZANO
ALTO ADIGE



PROVINCIA DI CAGLIARI
PROVINCIA DE CASTEDDU



PROVINCIA DI SASSARI



provincia di
Oristano



PROVINCIA
DI LODI



Città metropolitana
di Venezia



Comune di
Milano



COMUNE DI GENOVA



COMUNE DI
MONZA



Comune di Cosena



COMUNE DI
VARESE



Comune di
Cortina di Riva



COMUNE DI
COMO



Città di
Gallarate



CITTÀ DI
SENAGO



Comune di Lecco



COMUNE DI
SAN DONATO
MILANESE



COMUNE DI
CERNUSCO
SUL NAVIGLIO



Comune di
Peschiera Borromeo



CITTÀ DI
MAGENTA



Comune di
Inzago



Comune di
Orsenigo



CITTÀ DI MELZO
Città metropolitana di Milano



Città di Bollate



Città di Arese



Comune di Belforte



Comune di Casso Maderno



Cremona
COMUNE DI CREMONA



Cormano
COMUNE DI CORMANO



Comune di
Masiglio



Comune di
Settimo Milanese



Città di Cassino d'Adda



Città di Alassio



Città di Congate



Città di Pavia



Città di Mantova



CITTÀ DI MANTOVA
PROVINCIA DI VARESE



Città di Piacenza sul Boscai



COMUNE DI VIMERCATE
Città metropolitana di Milano



UNIONE
DEI COMUNI
VALLE
DEL SAVIO



Consorzio
Libero Belforte
Provinciale



PARCO NAZIONALE GRAN PARADISO



Parco Nazionale
Arcipelago
Toscano



parco
nazionale
della SILA



Parco del Belgarda
area naturale regionale



Parco Regionale dell'Adda



PARCO
NORD
MILANO



PARCO
Naturale
Regionale
LESSINIA



DOLOMITI
BELLUNESI



PARCO REGIONALE DELL'ORSINI



PARCO NATURALE
REGIONALE
DEL FIUME SILE



Parco di Porfiro



Parco Naturale Regionale dell'Aveto



PARCO
ALPI
LIGURI



Parco di Sesto San Giovanni
area naturale regionale



PARCO
ANTOLA



PARCO REGIONALE
DEI COLLI
EUGANEI



AUTORITÀ PORTUALE DI SAVONA



VENETO
AGRICOLTURA



IZSVe
Istituto Zooprofilattico
Sperimentale delle Venezie



ISPRA
Istituto per lo studio, la prevenzione,
e la tutela ambientale



OSSERVATORIO
NAZIONALE
SCREENING



REGIONE
TOSCANA
ESTAR



SALUTE LAZIO



ASL
ROMA 1



ASR ABRUZZO
AGENZIA SANITARIA REGIONALE



Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ATS Insubria



Sistema Socio Sanitario
Regione Lombardia
ATS Val Padana



Azienda Ospedaliera
di Careggi



ASL4
Sistema Sanitario Regione Liguria



ASL5
Sistema Sanitario Regione Liguria



AZIENDA OSPEDALIERA
DELLA
PROVINCIA
DI LODI



Azienda Ospedaliera
di Careggi di Melegnano



Università degli Studi di Cagliari

Grazie!

Refe RENDERSI CONTO
Strategie di sviluppo sostenibile RENDERE PER CONTO

www.refe.net

Percorso e strumenti

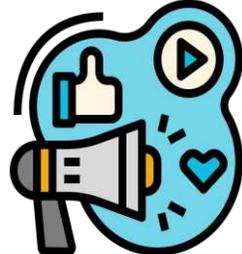


Bilancio di metà mandato

Istruttoria e analisi

Workshop con le Direzioni
Elaborazione dei contenuti

Publicazione
della versione *online*
e della sintesi divulgativa



Comunicazione

Kick off
Lombardia, infatti

Piano di comunicazione



Rinforzo del sistema di *Performance management*

Nuovi KPI
per il controllo strategico



Verso il Bilancio di fine mandato

Aggiornamento portale