

Relazione sulla performance

Preambolo

A seguito e per effetto della normativa recentemente introdotta nel nostro ordinamento (cfr. in primis, D.lgs 150/2009) l'Amministrazione Provinciale di Novara ha progressivamente adottato adeguati provvedimenti finalizzati all'introduzione di apposito sistema di pianificazione, misurazione e valutazione delle Performance.

Il primo processo intrapreso da questa Provincia attiene il triennio 2010/2013 ed e' stato attivato con *Deliberazione della Giunta Provinciale n. 481 in data 23.12.2010*, recante "implementazione del sistema di controllo strategico ex art. 147 TUEL. - Proposta alla Giunta di una bozza di piano strategico per il triennio 2010/2013" .

Successivamente alla surrichiamata deliberazione ed in osservanza agli obiettivi di produttività, efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni si e' provveduto ad operazioni (sperimentali e non), ritenute opportune per i fini in questione ed adeguate al disposto normativo.

Nell'ambito delle attività poste in essere, questa Amministrazione ha interpretato la performance (prestazione) quale contributo/risultato che il soggetto (sistema, unità organizzativa, gruppo di lavoro, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione e alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza, strutturandone il ciclo di misurazione/valutazione in integrazione con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Mentre si fa riserva di provvedere, a conclusione del triennio attenzionato (2010-13), alla stesura della relazione finale sulle performance, si riferisce in questa sede, in termini meramente riassuntivi ed esemplificativi, dei processi avviati, delle attività concluse, delle azioni sperimentali già poste in essere e di quelle tuttora in corso.

Genesi del processo

Già nella prima annualità del triennio qui considerato, gli strumenti utilizzati (Linee Programmatiche di mandato, RPP, PEG/PDO, Rendiconto di gestione, Relazione dei revisori dei conti, Sistema di Valutazione dei Dirigenti, dei Responsabili titolari di P.O. e del restante personale con qualifica non dirigenziale) e nella disponibilità dell'Ente per il ciclo di pianificazione, controllo e valutazione sono risultati sostanzialmente coerenti con le principali fasi del ciclo della performance, in quanto recepiscono i criteri minimi contenuti nel D.lgs. n.150/2009.

Di fatto, in questo primo periodo "sperimentale" del sistema, è stata anzitutto intrapresa un'accurata analisi dei procedimenti, con il coinvolgimento di tutte le risorse interne ed esterne interessate, al fine di pianificare le azioni necessarie a progettare ed attuare miglioramenti in tutti i settori e garantire che i servizi erogati siano costantemente migliorati, individuando ed utilizzando a questo fine indicatori di efficacia, di efficienza, di impatto e di customer satisfaction.

A tale scopo (come sopra accennato) è stata anzitutto avviata una prima ricognizione sullo stato dell'arte degli strumenti e dei modelli di misurazione e controllo in uso presso l'ente e connessi al Ciclo di gestione della Performance organizzativa e individuale, valutandone la completezza e l'adeguatezza, per poi implementare ed affinare (per fasi successive) il modello iniziale.

Nel corso della predetta osservazione e delle relative azioni consequenziali, la DGP 481/2010 è stata considerata il principale provvedimento di pianificazione dell'Ente, costituendo il "nucleo fondante" delle successive azioni, ivi comprese quelle relative all'anno 2011 qui rendicontate.

Anche per il 2011, si sono infatti ritenuti attuali gli schemi già presentati nell'anno precedente con la DGP 481/2010, pur senza riprodurre nuovamente il relativo contenuto in un ulteriore provvedimento, per evitare di duplicare inutilmente gli atti.

In assenza di una prassi consolidata in materia, si è ritenuto (in prima istanza) di individuare un unico schema di massima (quello appunto della DGP 481/2010),

supponendo di procedere a successivi perfezionamenti del modello a seguito di azioni concrete, da porre in essere e misurare di volta in volta (in itinere ed ex post).

In altre parole, si è preferito impegnare inizialmente le energie professionali disponibili in modo “empirico”, cercando di interiorizzare progressivamente i principi del più volte citato D.lgs. 150/2009, e mettendo a regime (ovvero potenziando) gli strumenti dei quali l’Ente si era già in passato dotato.

Sono state così poste in essere azioni tangibili, spesso di competenza di più uffici e di più servizi all’interno dell’Ente, stante il relativo carattere trasversale, conseguente anche alla “scelta” di concepire il ciclo delle performance inscindibilmente legato ad altre forme di controllo (quali, per esempio, controllo di gestione, controllo strategico, valutazione del personale).

Delle operazioni compiute, delle quali più diffusamente si dirà ai paragrafi seguenti, è stata raccolta adeguata reportistica. La stessa ha consentito di individuare le potenzialità e le criticità connesse all’approccio adottato.

L’esito delle azioni svolte, unitamente ai punti di forza e di debolezza del modello (ai quali si cercherà gradualmente di porre rimedio) costituirà la base dei Piani Performance degli anni futuri.

Nelle more della stesura di tali piani (e relative rendicontazioni) si provvede a divulgare il presente documento, non solo per ottemperare a quanto disposto dall’art. 11 del D.lgs.150/2009, specie in relazione alla previsione dell’ “accessibilità totale” dei dati, consistente nella fruibilità da parte dell’intera collettività di tutte le informazioni pubbliche, ma anche nella convinzione di poter offrire (in tal modo) un utile contributo allo sviluppo della cultura dell’integrità e dell’etica pubblica.

I fondamenti del processo

Il processo triennale attivato nel 2010 e tuttora in corso e' caratterizzabile dai seguenti documenti principali, gia' richiamati nella DGP 481/2010:

Linee programmatiche di mandato (LPM)

Documento contenente gli orientamenti strategici fondamentali per l'intero periodo di mandato amministrativo

Relazione previsionale e programmatica (RPP)

Documento contenente le opzioni programmatiche strategiche su base annuale con proiezione al triennio entrante

Piano esecutivo di gestione (PEG)

Documento contenente il programma operativo di lavoro dell'Ente, con i relativi obiettivi operativi

Si ritiene che i documenti sopra elencati per lo studio de quo debbano essere analizzati unitamente a:

Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)

Documento contenente le informazioni analitiche di dettaglio degli obiettivi approvati con il PEG, quale traduzione gestionale ed operativa (nb. per il 2011 la scelta della Provincia di Novara e' stata quella di inglobare nel PEG sia gli obiettivi di gestione, che quelli di miglioramento e strategici).

Programma opere pubbliche (triennale)

Documento indicante il piano degli interventi che la Provincia si propone di realizzare in materia di viabilità e di edilizia scolastica.

Piano generale di sviluppo - (PGS)

Il documento, citato dal comma 7 dell'art. 165 del D.Lgs. 267/2000 e ribadito dall'art.13, comma 3 del D.Lgs.170/2006, richiamato e definito nelle "Finalità e postulati dei principi contabili degli Enti Locali " e nel " principio contabile n.1 p.12 per gli Enti locali" approvati dall'Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali del Ministero, assume, nell'assetto proposto, contenuti peculiari, che ne permettono l'inserimento nel quadro

complessivo degli atti di programmazione, andando a posizionarsi nella dimensione di strumento di collegamento tra le linee programmatiche per azioni e progetti e la Relazione Previsionale e Programmatica.

I documenti di cui sopra, globalmente intesi, hanno improntato il ciclo di gestione della performance, di cui all'art. 4 del citato D.lgs.

Versione integrale di tali atti (LPM, RPP, PEG/PDO, PGS e programma triennale opere pubbliche) e' pubblicata sul sito dell'ente al seguente indirizzo:

<http://www.provincia.novara.it/TributiBilancio/bilancio2011/index.php>.

Sinossi

Il ciclo di gestione delle performance di cui al citato art. 4 del D.lgs. 150/2009, risulta suddivisibile nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione, previa valutazione degli appositi organi tecnici, dei risultati conseguiti e relativa presentazione agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Delle azioni svolte nell'ambito delle predette fasi questa Provincia (già nel corso del 2011) ha fornito una prima rappresentazione, attraverso la stesura dei seguenti documenti:

- report indicante i costi effettivi e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché il monitoraggio del loro andamento nel tempo, utile sia alla realizzazione dell'attività controllo di gestione, sia alla pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 11, c. 4 del d.lgs 150/2009
- il sistema di controllo di gestione nel quadro del ciclo di programmazione e controllo: una descrizione sintetica.

Le informazioni in tal sede esplicitate, hanno avviato le procedure di resocontazione del ciclo performance.

I succitati atti, unitamente all'analisi di customer satisfaction, sono stati (e verranno ulteriormente) progressivamente implementati (come anzi detto) con ulteriore reportistica.

Si intendono così salvaguardati i principali obiettivi (espresi ed impliciti) di legge e precipuamente:

- la verifica del criterio della rilevanza e pertinenza degli obiettivi (articolo 5, comma 2, lett. a), del decreto): il che presuppone che l'amministrazione abbia chiaramente

individuato ed esplicitato i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche così come le strategie e che gli obiettivi siano chiaramente collegati a questi elementi.

- Il riscontro sulla correlazione obiettivi - risorse disponibili (articolo 5, comma 2, lett. g), del decreto): ciò presuppone un'ampia coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio
- la comprensibilità della rappresentazione della *performance*: ciò richiede che venga esplicitato il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione
- l'attendibilità della rappresentazione della *performance*, intesa quale verifica *ex post* circa la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, *target*).
- L'accertamento circa la soddisfazione delle attese dei portatori di interesse (stakeholder), l'effettiva accountability e trasparenza nei meccanismi di comunicazione interna ed esterna ed il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

La performance dell'ente nell'anno 2011 – metodologie di rilevazione e attività endoprocedimentali

Come si evince dai surrichiamati documenti con i quali si è avviata la resocontazione delle performance relative all'anno 2011, il "modello" utilizzato presso questo Ente tende, non solo ad ottemperare al disposto normativo, bensì anche ad offrire alla dirigenza gli strumenti necessari per verificare il raggiungimento degli obiettivi (e precipuamente obiettivi di PEG e PDO), focalizzando al contempo i costi necessari per il funzionamento delle strutture.

Tra le azioni più significative intraprese al riguardo, corre l'obbligo di sottolineare il potenziamento dell'"Impianto degli obiettivi e degli indicatori", già tracciato nell'anno precedente, il consolidamento dell'analisi dei costi e dei sistemi alimentanti, il rafforzamento del sistema di reporting interno.

Va inoltre osservato che la rilevazione dei risultati 2011 è stata effettuata attraverso il monitoraggio degli obiettivi programmati durante l'esercizio e a fine anno ed è consistita nella verifica del rispetto dei tempi definiti per le azioni collegate agli obiettivi, e nella determinazione del grado di raggiungimento degli indicatori di tipo quantitativo e qualitativo assegnati alla Dirigenza.

Molte delle azioni che hanno formato l'oggetto della predetta osservazione sono state effettuate con l'ausilio di appositi applicativi informatici (p.e. Prometeo, civilia, etc).

Oltre alle indagini eseguite coi suddetti software sono state avviate, presso questa Provincia, ulteriori analisi con le quali si è cercato di fornire utili elementi di conoscenza, permettendo in tal modo il governo delle politiche dell'Ente con criteri di efficacia ed efficienza. Basti qui annoverare, a titolo meramente esemplificativo, le azioni intraprese per monitorare i tempi dei principali procedimenti dell'Ente (vedasi la delibera n. 451 del dicembre 2010, messa a regime nell'anno successivo), oltre che il controllo sul parco macchine provinciale (condotto anche in ordine al consumo carburante) ed i cellulari in dotazione ai Dipendenti dell'Ente.

Temi di attenzione (i contenuti)

L'esito delle sopra accennate analisi compiute nell'anno 2011, ha consentito di delineare un "quadro d'insieme", con specifico riferimento ai seguenti temi attenzionati:

Chi siamo: caratteristiche salienti dell'amministrazione.

Cosa facciamo: principali aree di intervento e relativi *outcome* (ovvero *risultati ottenuti*) e risultati desiderati di interesse per gli *stakeholder*.

Come operiamo: modalità operative di perseguimento degli *outcome* anzidetti, indicando anche gli altri soggetti con cui l'amministrazione interagisce nel contesto di riferimento.

Identità: specificità dell'organizzazione, ossia "chi è", "che cosa deve fare" e "come intende operare". Tali peculiarità, a loro volta, sono sintetizzabili nei seguenti titoli:

L'amministrazione "in cifre": ovvero dati significativi in ordine al profilo dell'amministrazione, quali il numero di dipendenti, le risorse finanziarie complessivamente assegnate, il numero di strutture territoriali, gli utenti serviti, etc.

Il Mandato istituzionale: quale definizione del perimetro in cui l'amministrazione opera sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire il mandato istituzionale ha significato, per questo ente, chiarire anche il ruolo degli altri attori, pubblici e privati, che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica.

La "missione", che identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione agisce in termini di politiche e di azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato.

Albero della *performance*, ossia la mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse.

Analisi del contesto: ovvero indagine degli ambiti interni ed esterni, allo scopo di:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'amministrazione va ad operare;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti, nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

Obiettivi strategici

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi, e quindi in primis obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*, ovvero:

Fasi, soggetti e tempi del processo

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione delle performance

Cio' detto, si rinvia al paragrafo seguente per una prima sintesi relativa all'argomento di cui alle succitate sezioni, oltre che per un breve estratto circa il relativo processo, del quale si e' ritenuto di dar conto ove necessario ai fini dell'intelligibilità delle voci analizzate.

Chi siamo:

i dati demografici e territoriali riassuntivi della provincia di Novara sono i seguenti:

- comuni: 88
- superficie: 133.879 ettari
- densita' (abitanti per km): 278
- popolazione (31.10.2011): 372.603

il livello di istruzione della popolazione residente (dati 2001) risulta come segue:

- a. laureati 21.622
 - b. diplomati 82.341
 - c. licenza media inferiore 102.643
 - d. licenza elementare 94.641
 - e. alfabeti privi di titolo di studio 22.303
 - f. analfabeti 2.257
- imprese novaresi registrate al 31.12.2010: 32.299
 - presenze turistiche anno 2011: 409.832

Cio' detto, in termini numerici estremamente sintetici, per una prima "istantanea" della realta' provinciale, si descrive qui a seguito il "panorama" dell'Ente con scansione nelle principali subaree di riferimento:

Subarea Novara

Entro il panorama economico-territoriale dell'area, il capoluogo assume un ruolo decisivo: Novara si propone come l'unico centro urbano provinciale di taglia rilevante a scala regionale, in grado di stabilire significative connessioni, anche grazie al buon posizionamento sulla rete autostradale e ferroviaria, con altri centri capoluogo.

Il comune pesa infatti circa un terzo sul totale di popolazione, concentra le principali funzioni di servizio, alcune di rilevanza anche sopra provinciale, e presenta le problematiche tipiche dei centri medi ad economia matura.

Fattori che caratterizzano in modo peculiare il capoluogo rispetto al resto del territorio provinciale e regionale risultano: permanenza di una dinamica demografica positiva, grazie ai tassi di immigrazione, con fenomeni di invecchiamento meno accentuati rispetto ad altri centri di analoga dimensione; crisi della grande impresa sia pubblica che privata che dà luogo a fenomeni di dismissione/riuso di aree industriali; crisi di alcuni settori di specializzazione tradizionale (chimica, alimentare, tessile-abbigliamento, meccanica) non

sufficientemente compensata dalla crescita occupazionale di altri comparti; riconversione in senso terziario della base economica urbana che genera tensioni sia sul versante occupazionale che territoriale (es. crisi del commercio al dettaglio e affermazione della grande distribuzione, con effetti noti sul numero degli addetti impiegati, sulla domanda di spazi, sul traffico indotto, ecc.), azioni di riconversione/rafforzamento di strutture qualificate di ricerca e formazione (università e centri di ricerca); riaggiustamento strutturale nel settore creditizio: In questo senso, pur non trascurando le connessioni territoriali di breve raggio, dovute anche a fenomeni di traboccamento di residenze e attività economiche (gli accenni di conurbazione, soprattutto verso l'Ovest Ticino in direzione di Galliate e Trecate; le aree produttive in San Pietro Mosezzo, ecc.), pare opportuno dedicare al capoluogo un'attenzione specifica.

Subarea Pianura

La subarea della pianura occupa la parte meridionale della provincia e si estende anche ad alcuni centri a nord/nord-ovest del capoluogo, presentando caratteri territoriali che segnano la forte continuità con le province confinanti di Pavia e Vercelli. Caratterizzata da comuni di piccola dimensione demografica e bassissima densità insediativa, ha come punti di riferimento per servizi anche di base i poli di Novara, Vercelli e Vigevano.

Il territorio è dominato dalle colture risicole - e in misura decisamente minore da altre colture cerealicole - che influenzano sia il paesaggio che la struttura degli insediamenti urbani.

Il comparto industriale appare complessivamente piuttosto debole, se si esclude una certa presenza di attività legate alla trasformazione dei prodotti agricoli e un polo in comune di S. Pietro Mosezzo che funzionalmente appartiene alla città di Novara.

Complessivamente la subarea appare connotata da indici assai modesti di dinamicità della struttura economico-sociale e territoriale.

Subarea Arona-Lago Maggiore

La subarea Arona-Lago Maggiore occupa la porzione nord-orientale della provincia e risulta incardinata alla struttura insediativa che insiste sulla sponda sud-occidentale del Lago Maggiore. Tale sub-area risulta parte integrante del sistema territoriale lacuale che caratterizza la fascia prealpina piemontese e lombarda.

La struttura insediativa di tale subarea è connotata da fenomeni di conurbazione, il cui centro principale è senz'altro Arona, mentre Castelletto sopra Ticino risulta il secondo centro per importanza e Dormelletto il terzo.

La struttura economica è fortemente segnata dalla morfologia territoriale. L'economia dell'area, infatti, attinge in modo rilevante alle risorse turistiche e ambientali rappresentate dal lago e dalla collina prealpina e risulta piuttosto dinamica. Significativa la presenza di alberghi, di servizi per attività congressuali e per la relativa domanda turistica, così come altrettanto rilevante risulta il fenomeno delle seconde case. Importante anche l'attività florovivaistica.

Subarea Val Sesia

La subarea Val Sesia si presenta come una zona di confine, estremamente aperta verso le province di Vercelli e di Biella.

Come ogni zona di confine risulta territorialmente poco estesa (è composta da pochi comuni, perlopiù di modeste dimensioni) e presenta caratteri ambivalenti. Sotto il profilo morfologico, infatti, è caratterizzata dal graduale passaggio dall'ambiente della pianura a quello della collina. Sotto il profilo funzionale, risulta fortemente interconnessa (il tasso di pendolarismo interprovinciale risulta non a caso piuttosto elevato) alle aree della Bassa Val Sesia e del Biellese.

La struttura economica di questi comuni è connotata da una buona specializzazione manifatturiera nel settore tessile e da una struttura industriale organizzata attraverso piccole e medie imprese (oggi però in evidente crisi). Accanto a ciò si registra la presenza di un'agricoltura prevalentemente collinare, specializzata in produzioni vitivinicole.

In termini evolutivi, la subarea si presenta come un'area a basso tasso di dinamicità economica, tanto che sia la popolazione che l'occupazione appaiono flettenti.

Subarea Borgomanero

La subarea di Borgomanero appartiene a pieno titolo a quel macro-sistema economico-territoriale, fortemente specializzato nell'industria leggera, che caratterizza la fascia pedemontana piemontese e lombarda.

Tale subarea presenta inoltre un elevato grado di articolazione interna.

Il principale elemento che innerva il territorio è rappresentato dalla SS 229: un vero e proprio asse che attraversa la subarea, trovando i suoi punti di forza in Borgomanero, Gozzano, Orta San Giulio (e, anche se leggermente "disassati", Pogno e San Maurizio

D'Opaglio), e che la connette a sud verso Novara e a nord verso Omegna e la direttrice Domodossola-Sempione.

Si tratta complessivamente di un'area, soprattutto in alcune sue porzioni, dalle spiccate caratteristiche "distrettuali", caratterizzata da un fitto tessuto di piccole e medie imprese fortemente specializzate (valvolame, rubinetteria, ma anche industria tessile), da una forte propensione all'innovazione, da una notevole apertura internazionale (significativa la quota di export sul totale della produzione industriale), da un buon grado di dinamicità complessiva e di benessere economico.

In questo quadro, Borgomanero, pur non dimenticando la sua tradizione industriale, si è progressivamente trasformato in centro di servizi per l'intera subarea.

Rilevantim, sia dal punto di vista morfologico territoriale, sia dal punto di vista economico, sono inoltre le aree di interesse turistico del Lago d'Orta e del Mottarone.

Subarea Ovest-Ticino

La subarea Ovest-Ticino comprende tutti i comuni che appartengono all'ambito segnato dall'asta del Ticino. Si tratta di un'area "intermedia" che, potendo anche contare su un'asse infrastrutturale trasversale forte (in primis autostrada e ferrovia), gradua il passaggio dalla struttura economico-territoriale metropolitana (tipica del Magentino, dell'Abbiatense e del Gallaratese/Bustocco) a quella della pianura Novarese.

Sotto il profilo territoriale, questa funzione di "cerniera" é immediatamente leggibile osservando il gradiente negativo che caratterizza il passaggio dalla trama insediativa densa/quasi densa dell'Est Ticino a quella più rada della pianura Novarese occidentale.

Da una parte, infatti, la subarea appare caratterizzata da processi di urbanizzazione (afferenti sia a residenze che ad attività produttive) più acerbi, anche se in via di intensificazione, rispetto a quelli in opera sulla sponda orientale del fiume. Dall'altra, invece, il quadro insediativo, se comparato a quello tipico della pianura risicola/cerealicola, appare connotato da un'urbanizzazione più densa e da centri (come Trecate, Galliate, Oleggio, Cameri) di dimensioni maggiori rispetto quelli che caratterizzano la parte più occidentale della provincia.

Analogamente, l'Ovest Ticino, presentando un'accentuata articolazione del modello economico-territoriale e potendo accedere a servizi di rango metropolitano, denota i caratteri tipici delle aree di "transizione".

Da una parte, infatti, si registra la ormai storica presenza della grande impresa di origine prevalentemente esogena, localizzata nella porzione meridionale dell'area, operante sia nel settore chimico, sia nel settore estrattivo.

Infine, la possibilità di accesso ad un "servizio primaziale", quale l'hub di Malpensa (al netto di alcuni evidenti problemi di collegamento ancora non risolti), favorisce l'inserimento di quest'area nei circuiti internazionali di produzione e di scambio, coniugando per questa via alcuni vantaggi tipici dei sistemi produttivi territoriali periferici (robusta struttura produttiva, migliore integrazione sociale, disponibilità di spazi a costi relativamente contenuti, minor congestione, qualità ambientale, ecc.) a quelli caratteristici dei sistemi metropolitani (elevata accessibilità a funzioni di eccellenza).

I centri principali

Se si esclude il comune capoluogo, la distribuzione territoriale della popolazione è strutturata sulla presenza di pochi comuni di media taglia e di una maggioranza di centri di piccole dimensioni. Oltre a Novara, soltanto cinque comuni superano i 10.000 abitanti (Arona con circa 15.000, Borgomanero con circa 20.000 e tre comuni dell'Ovest-Ticino: Galliate, Oleggio e Trecate, con una popolazione compresa tra 11.000 e 15.000 unità). Arona, Borgomanero e Oleggio rappresentano poli di servizio amministrativo-commerciale e centri di riferimento per le rispettive subaree, mentre Galliate e Trecate possono essere considerati parte dell'area di influenza della città di Novara, con la quale confinano collocandosi su importanti assi infrastrutturali di collegamento tra Novara e la Lombardia. Altri centri importanti, con più di 8.000 abitanti, sono Bellinzago Novarese, sostanzialmente conurbato con Oleggio, Castelletto e Cameri, tutti localizzati sulla sponda occidentale del Ticino, nella quale si disegna un profilo, in corso di rapida ridefinizione, nel quale le dinamiche (e le potenziali spinte) demografiche e residenziali si intrecciano a processi esogeni di grande rilievo (la presenza di Malpensa 2000 a pochi chilometri di distanza), a forti attese (in parte già anticipate dalle decisioni urbanistiche di alcuni comuni) sia sotto il profilo residenziale, sia dal punto di vista degli insediamenti produttivi e alla presenza di peculiari risorse territoriali e ambientali (a partire, naturalmente dalla presenza delle aree pregiate dal punto di vista naturalistico collocate lungo il fiume Ticino). La subarea che comprende i comuni a nord e nord-ovest della provincia, nella quale si è sviluppato il distretto industriale della rubinetteria, è caratterizzata da centri di piccola taglia (il principale è Gozzano), che fanno riferimento per quanto riguarda il sistema dei servizi a Borgomanero, che si profila come "capitale terziaria" del distretto.

La zona della pianura risicola è infine caratterizzata dalla presenza di centri di piccole dimensioni, che dipendono direttamente dal capoluogo, oltre che di Vercelli e di Vigevano, mentre il più importante centro dell'enclave novarese della Val Sesia è Romagnano, che peraltro, insieme a Grignasco e alla zona vinicola di crinale della sponda orientale del Sesia, appare più fortemente integrata alla Bassa Val Sesia vercellese.

Lo sviluppo locale

Nell'analisi del contesto regionale e interregionale si osservava come l'evoluzione storica dell'assetto produttivo della provincia di Novara presenti, in forma spiccata e in qualche misura esemplare anche per il contesto italiano, una compresenza di una pluralità di modelli di sviluppo locale, oggi in via di ridefinizione. Anche a causa della sua collocazione geografica e morfologica, la provincia di Novara ha sperimentato almeno quattro sentieri di sviluppo, tra loro complementari e intimamente legati all'organizzazione del territorio, organizzati in peculiari "ecologie", nelle quali i caratteri fisici si relazionano a un insieme di pratiche, risorse e problemi che riguardano l'abitare, il produrre, il muoversi e lo svago. Essi possono così essere individuati:

- il sentiero percorso dalla città capoluogo, tra localizzazione della grande impresa manifatturiera pubblica (polo chimico) e privata (De Agostini) e sviluppo di servizi di rango elevato (commercio, ricerca e formazione, sanità e servizi alla persona);
- il sentiero centrato sul settore agroindustriale dei cereali e in particolare del riso e sull'uso intensivo del suolo nella bassa novarese;
- il sentiero caratterizzato dalla presenza di distretti industriali e di aree di specializzazione produttiva basate sulle piccole e medie imprese nell'area che va da Borgomanero al Basso Cusio e in parte dell'Ovest-Ticino;
- il sentiero legato alle risorse turistiche e ambientali dell'ecologia lacuale nella parte meridionale della sponda ovest del Lago Maggiore e nell'Alto Vergante tra i laghi Maggiore e d'Orta.

Cosa facciamo:

Spettano alla provincia le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardino vaste zone intercomunali o l'intero territorio provinciale nei seguenti settori:

a) difesa del suolo, tutela e valorizzazione dell'ambiente e prevenzione delle calamità;

- b) tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche;
- c) valorizzazione dei beni culturali;
- d) viabilità e trasporti;
- e) protezione della flora e della fauna parchi e riserve naturali;
- f) caccia e pesca nelle acque interne;
- g) organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale, rilevamento, disciplina e controllo degli scarichi delle acque e delle emissioni atmosferiche e sonore;
- h) servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale;
- i) compiti connessi alla istruzione secondaria di secondo grado ed artistica ed alla formazione professionale, compresa l'edilizia scolastica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale;
- l) raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali.

Inoltre la provincia, in collaborazione con i comuni e sulla base di programmi da essa proposti promuove e coordina attività, nonché realizza opere di rilevante interesse provinciale sia nel settore economico, produttivo, commerciale e turistico, sia in quello sociale, culturale e sportivo.

Significativa e' altresì l'attività dell'Ente nell'ambito delle funzioni attribuite/delegate con legge regionale (basti qui pensare, in primis, alla L.R. 44/2000 "Disposizioni normative per l'attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 'Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni ed agli Enti locali, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59").

Ne' va sottaciuto l'impegno richiesto alla Provincia in sede di progetti finanziati con fondi comunitari in ambito POR FSE e/o FESR, specie (ma non solo) in tema di lavoro, istruzione, formazione, attività produttive ed agricoltura.

I risultati dell'azione condotta nell'anno 2011, nello svolgimento delle funzioni sopra elencate, tenendo conto delle specificità richiamate al paragrafo "chi siamo", sono indicati nella relazione illustrativa al conto del bilancio 2011 cui si rinvia (cfr deliberazione consiliare n. 15 del 10.5.2012).

Come operiamo:

Il percorso attivato ha mirato a creare convergenza tra:

- gli obiettivi politici che guidano la missione e la visione dell'Ente (cfr., per esempio, linee programmatiche e di mandato, bilancio di previsione, relazione previsionale e programmatica etc)
- un sistema di management e controllo in grado di rendere efficace la gestione e l'erogazione dei servizi ai cittadini.

Detto percorso e' stato orientato:

- alla cittadinanza e al territorio nella prospettiva dello sviluppo;
- ai processi interni nella direzione dell'efficienza e dell'efficacia;
- alla dimensione economica e finanziaria per garantire la sostenibilità degli obiettivi di azione.

Gli incontri organizzati nel 2011 dalla Provincia per un contatto sempre piu' immediato col territorio sono stati numerosi. Oltre alle riunioni degli Organismi Consultivi previsti per legge, basti qui annoverare:

- le sedute delle Assemblee di circondario, durante le quali gli amministratori locali hanno potuto rappresentare agli amministratori provinciali i problemi e le questioni di interesse della rispettiva comunita'.
- le sedute della Conferenza permanente Provincia-Autonomie Locali previste per raccogliere e coordinare le proposte dei Comuni in materia di programmazione economica, territoriale, sociale ed ambientale
- le sedute della Conferenza Permanente Provincia Categorie Sociali previste per raccogliere e coordinare le proposte avanzate dalle categorie sociali per il perseguimento degli obiettivi sociali culturali ed economici
- la giornata della trasparenza, alla quale sono stati invitati gli stakeholder ritenuti localmente piu' rappresentativi, per un loro maggiore e diretto coinvolgimento nelle attivita' dell'ente.

Anche attraverso la condivisione ricercata nell'elaborazione dei piani (facilitata dalle riunioni sopra richiamate, a titolo di esempio) la Provincia ha potuto mirare ad un incremento dei propri standard di efficienza ed efficacia: dall'azione sinergica condotta da

tutti gli Attori che hanno collaborato ai processi e' infatti derivata un'utile razionalizzazione delle energie disponibili.

Identità:

Le caratteristiche della Provincia di Novara, con specifico riferimento alla proprio ruolo ed ai servizi che intende erogare, risultano desumibili dalla Guida ai Servizi, pubblicata anche sul sito (<http://www.provincia.novara.it/UfficioRelazioniPubblico/GuidaServizi/index.php>), alla quale qui si fa rinvio per un'analisi dettagliata in materia.

L'amministrazione "in cifre":

Il personale provinciale impiegato nel 2011 nell'assolvimento dei compiti relativi alle funzioni e servizi di cui sopra risulta quantificabile in 270 unita' (in c.t.), assegnate ai diversi Settori/Funzioni in cui l'Ente si e' strutturato.

Le risorse umane di ciascun Settore/Funzione sono desumibili nelle schede di PEG 2011, cui si fa (nuovamente) rinvio.

Il mandato istituzionale e missione :

La Provincia di Novara definisce gli obiettivi prioritari della propria attivita' all'art. 5 dello Statuto "Principi e funzioni fondamentali", il cui dettato normativo e' stato aggiornato in occasione della revisione operata con delibera consiliare n. 30 del 27.6.2011.

Parimenti nello statuto (art. 10) sono individuati i principi ispiratori dell'attivita' delle'Ente, oltre che (art. 11) i metodi e gli strumenti di programmazione.

Inoltre, sempre nello statuto, troviamo tracciata all'art. 7 "valorizzazione e sviluppo del territorio" la missione (considerata prioritaria) dell'Ente.

Le norme surrichiamate hanno tracciato il "confine" dei successivi piani e programmi che hanno identificato le aree strategiche, dalle quale (ad un livello inferiore di dettaglio) sono scaturiti gli obiettivi operativi e le relative azioni consequenziali.

Si vedano, a tal ultimo riguardo, per esempio (e senza alcuna pretesa di esaustivita'):

- l'atto di indirizzo vincolante per gli uffici al fine di razionalizzare la spesa e garantire una migliore efficienza dell'amministrazione provinciale per burocratizzare l'attivita' economica del territorio (cfr DGP 206/2010)
- la delibera di Giunta n. 53/2011 recante "protocollo di intesa tra la provincia di Biella e la provincia di Novara" e la successiva delibera di Giunta n. 254/2011 recante "protocollo di intesa tra la provincia di Vercelli e di Novara", volte a favorire le strategie di concertazione, razionalita' economica ed organizzativa, anche instaurando rapporti sempre piu' saldi con amministrazioni contigue
- I provvedimenti adottati nell'ambito del progetto di sviluppo del brand del territorio (quali, p.e., la deliberazione di Giunta n. 55/11)
- I provvedimenti riguardanti la definizione di protocolli di intesa con associazioni di categoria in tema di ricerca, innovazione, qualita' ed internazionalizzazione a sostegno di iniziative imprenditoriali (cfr. p.e., DGP 73/2011).

Albero della *performance*:

Il collegamento fra mandato istituzionale/missione ed aree strategiche (gia' tracciato nella DGP 481/2010) risulta riflesso nei report realizzati con l'utilizzo di apposito software dedicato (prometeo).

In particolare il report "struttura raggiungimento obiettivi per destinazione" permette di visualizzare (e monitorare) in itinere ed ex post il livello di raggiungimento degli obiettivi di macro, di gestione, di miglioramento e strategici.

Ne risulta che dal mandato istituzionale/missione dell'ente derivano, a cascata, le varie aree strategiche e i conseguenziali outocome, come da schema-tipo qui a seguito:

L'Albero della *performance*:

il collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche



Analisi del contesto:

La Provincia, nel tempo, ha provveduto a dotarsi di un quadro informativo/conoscitivo direttamente funzionale alle strategie perseguite.

Alla costruzione della banca dati in parola si è provveduto, non solo accedendo a informazioni e statistiche ufficiali reperite attraverso il web (dati ISTAT, Ministero Interni, etc), ma anche attraverso collaborazioni con i principali stakeholder presenti sul territorio (p.e. associazioni di categoria, quali AIN, CCIAA, API, etc).

I piani e gli atti programmatici dell'Ente, nelle relative premesse e relazioni introduttive, danno prova dell'impegno profuso dai diversi servizi provinciali nella raccolta dei dati di contesto interno ed esterno e nella relativa analisi.

Gli obiettivi

Il "sistema" avviato negli anni scorsi presso questo Ente mirava (e mira) a:

- Potenziare l'"Impianto degli obiettivi e degli indicatori":
- Consolidare l'analisi dei costi e dei sistemi alimentanti

A tal fine si sono percorse le seguenti fasi principali:

- Assistenza e formazione finalizzate al caricamento degli obiettivi su apposito software dedicato a cura di ciascun Settore, specie con riferimento agli aggiornamenti del software dedicato;
- Supporto al monitoraggio dello stato di attuazione di tutti gli obiettivi selezionati da parte di ciascun responsabile di Settore e Servizio;

- calcolo e stampa comparata dei risultati.

A seguito del caricamento dati, risulta possibile verificare la consuntivazione degli obiettivi.

Per un'analisi piu' particolareggiata relativa a questo paragrafo si rinvia all' "il sistema di controllo di gestione nel quadro del ciclo di programmazione e controllo: una descrizione sintetica".

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Come si evince da quanto sopra esposto gli obiettivi strategici dell'ente, anche nell'anno 2011, sono stati articolati in "obiettivi operativi", e questi in "azioni" (a loro volta analizzabili con riferimento a tempi, risorse, responsabilita' connesse al relativo raggiungimento).

Cio' ha comportato che:

- ad ogni obiettivo operativo e' stato associato un valore programmato o atteso
- le azioni, conseguenti agli obiettivi, sono state definite nella loro tempistica massima
- sono state identificati i responsabili di ciascun obiettivo operativo

Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*:

Fasi, soggetti e tempi del processo:

Fatto salvo quanto gia' sopra esplicitato, si elencano qui a seguito le principali caratteristiche del ciclo 2011, cosi' come strutturato al fine di garantire un costante allineamento delle strategie dell'amministrazione rispetto alle dinamiche del contesto di riferimento:

- la definizione dei piani operativi 2011 e' stata svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici ed e' stata caratterizzata da un taglio particolarmente tecnico. Alla definizione degli obiettivi operativi hanno operato i medesimi attori che gia' avevano contribuito ad individuare gli obiettivi strategici.
- detti obiettivi sono poi stati assegnati ai dirigenti e responsabili di posizione organizzativa.

- ad ogni dirigente (o responsabile) e' stato assegnato un numero variabile di obiettivi.
- alcuni obiettivi sono stati assegnati in "quota parte", trattandosi di obiettivi trasversali sui quali vi e' stata corresponsabilita'.
- alla valutazione delle performance organizzative ed individuali hanno provveduto gli appositi Organismi; parallelamente (in corso d'anno) si e' provveduto ad un costante monitoraggio degli obiettivi ed alla relativa consuntivazione al 31.12.2011.
- costante e' stato anche il monitoraggio volto ad accertare il permanere della coerenza dell'impianto con la programmazione economico finanziaria e di bilancio.

Valutazione performance individuale

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 delinea una serie di principi in tema di valutazione dei risultati e di promozione della meritocrazia, ai quali gli enti locali si devono adeguare, ridisegnando gli assetti-chiave per i sistemi di valutazione delle risorse umane e facendo leva su una connotazione innovata, quale la valutazione della performance.

In particolare l'art. 16, comma 2 del decreto citato dichiara che le autonomie locali sono tenute a conformare il proprio ordinamento ai principi contenuti nei seguenti articoli:

- articolo 3, Principi generali;
- articolo 4, Ciclo di gestione della performance;
- articolo 5, comma 2, Obiettivi e indicatori;
- articolo 7, Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- articolo 9, Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale;
- articolo 15, comma 1, Responsabilita' dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

La funzione di misurazione e valutazione è svolta dai dirigenti di ciascuna amministrazione e dall'Organismo indipendente di valutazione della performance che esercita le funzioni stabilite dall'art. 14 del D.Lgs.150/09.

I risultati 2011 sono stati misurati dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, costituito a norma dell'art. 25 dell'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e nominato con decreto presidenziale. Ad esso compete la verifica della realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa.

Gli compete, in particolare:

garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;

verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;

valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance;

valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;

monitorare il funzionamento complessivo del sistema della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso;

comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo;

validare la Relazione sulla performance e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla Provincia di Novara, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La performance è misurata e valutata con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

La valutazione ha valenza annuale e si attiene ai seguenti criteri generali:

1. **Unicità:** anche se la valutazione ha diverse finalità, per chiarezza e trasparenza viene utilizzato un sistema unico, ancorché rapportato alle peculiarità delle diverse aree e dei diversi ruoli ricoperti al loro interno.
2. **Universalità:** la valutazione riguarda tutto il personale
3. **Trasparenza:** il risultato della valutazione deve essere comunicato e motivato al dipendente valutato.
4. **Equità e garanzia:** è ammesso il ricorso all'Organismo Indipendente di Valutazione
5. **Selettività:** in conformità a quanto previsto in linea di principio dal sistema normativo vigente
6. **Valorizzazione del merito:** prevede strumenti per la valorizzazione del merito e della professionalità.

In dettaglio, per il personale di area dirigenziale, a tempo indeterminato e determinato in servizio nell'Ente la valutazione è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

La misurazione e la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e' collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

L'Organismo Indipendente di Valutazione è soggetto valutatore anche per il personale dell'area delle posizioni organizzative, la cui valutazione è collegata

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

La misurazione e la valutazione sulla performance individuale del personale sono svolte dai dirigenti e sono collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Misurazione delle performance

Gia' al paragrafo precedente "temi di attenzione/contenuti", si diceva del ciclo di gestione delle performance, nei termini di: Fasi, soggetti e tempi del processo; coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Per una compiuta definizione del sistema di misurazione della performance di cui al predetto ciclo, giova qui ricordare quanto disposto all'art. 8 del d.lgs 150/2009, che cosi' recita:

"Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonche' all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. “

Per quanto sopra espresso, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa della provincia di Novara (avviato su base sperimentale ed in corso di perfezionamento) ha riguardato, in primis la misurazione del grado di attuazione degli obiettivi, la rilevazione della qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, dell'efficienza nell'impiego delle risorse, dei tempi medi di istruttoria delle pratiche etc

Nel ribadire che a fine 2013 si procederà ad una più compiuta pubblicazione in ordine alle azioni in parola, si anticipa in questa sede quanto segue:

- Per le finalità qui considerate, già con DGP 481/2010, la Provincia ha configurato la previsione delle proprie future azioni, precipuamente tracciate al paragrafo “ipotesi di lavoro piano strategico 2010/2013”, strutturato nelle seguenti voci: durata, organo responsabile, oggetto, attività, attività controllata, parametri, strumenti, prodotti, opportunità e punti di criticità, controlli prioritari, etc.
- Conformemente al piano di lavoro sopra richiamato e nell'ambito del ciclo di programmazione e controllo, la Provincia ha posto in essere non solo in riferimento agli obiettivi di legge ma anche in relazione agli obiettivi dell'amministrazione, un'attenta azione di monitoraggio.
- Quest'ultima è stata condotta sugli obiettivi di gestione e strategici, individuati dal PEG (DGP n. 197 del 24.5.2011). Al riguardo si fa incidentalmente notare che la Provincia ha strutturato i propri PEG delle ultime annualità, comprendendovi precisa indicazione degli obiettivi di gestione, strategici e di miglioramento (rispetto ai quali è stata espletata l'attività del nucleo di valutazione).

Cio' precisato, tornando alla resocontazione delle principali azioni svolte e tuttora in progress, occorre annoverare anzitutto (seguendo un “indice di laboriosità”) la prima rilevazione dei costi uffici e servizi relativa all'anno 2010, costruita con l'intento di avviare, con cio', una serie storica, che si andrà ad implementare di anno in anno con ulteriore analoga analisi.

Al riguardo si fa presente che la costruzione del relativo format ha richiesto impegno ed diligenza, profusi trasversalmente da piu' uffici e settori dell'Ente. All'elaborazione del modello definitivo ha infatti partecipato il personale, che ha fornito il proprio contributo sulla base delle proprie esperienze e delle professionalita'.

Per un piu' compiuto approfondimento al riguardo si rinvia nuovamente al "report indicante i costi effettivi e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonche' il monitoraggio del loro andamento nel tempo, utile sia alla realizzazione dell'attivita' controllo di gestione, sia alla pubblicazione dei dati ai sensi dell'art. 11, c. 4 del d.lgs 150/2009"

GLI INDICATORI

Ai fini della valutazione della performance dell'Ente, gia' con DGP 481/2010, erano stati individuati i necessari indicatori.

Gli stessi, in corso di misurazione e perfezionamento, gia' allo stato attuale dell'arte hanno prodotto un esito ritenuto significativo e utile ai fini dei piani futuri.

Se ne riporta qui a seguito alcuni esempi, a comprova del lavoro svolto:

Servizio polizia provinciale:

1) Estensione media territorio coperta da un addetto

Estensione territorio (kmq. 1339)

Addetti anno 2011: 13 unita'

Estensione media: kmq. 103

2) Popolazione provinciale coperta da un addetto

Numero abitanti: 362.000

Addetti anno 2011: 13 unita'

Popolazione provinciale per addetto: 27.846

3) Numero medio di pratiche per addetto

Numero pratiche anno 2011 (verbali, notizie di reato deleghe indagini, relazioni, rilevazione incidenti): 1399

Addetti anno 2011: 13

N° medio pratiche per addetto: 10,6

Servizio caccia e pesca

1) Territorio adibito a caccia coperto da un agente di polizia

Territorio agro silvo pastorale: kmq 1170

Addetti: 13

Estensione media: kmq. 90

2) Territorio adibito a pesca coperto da un agente di polizia

Territorio lacuale e fluviale kmq. 39

Addetti: 13

Estensione media kmq. 3

3) Territorio adibito a caccia e pesca coperto da una Guardia Ecologica Volontaria

Territorio: kmq. 1209

Guardie Ecologiche Volontarie: 41

Estensione media: kmq. 29.5

I risultati 2011:

Performance dei dirigenti

Come già accennato, il nucleo di valutazione ha valutato la dirigenza della provincia, con specifico riferimento alla performance organizzativa e individuale.

Il nucleo ha valutato l'effettivo grado di raggiungimento dei progetti legati alla performance individuale dei dirigenti sulla base dei monitoraggi svolti e della documentazione raccolta dall'ufficio competente.

Il nucleo di valutazione ha riconosciuto e validato il pieno raggiungimento del risultato.

Obiettivi strategici e obiettivi operativi

La gestione dell'anno 2011 si è caratterizzata per la formulazione di obiettivi di miglioramento specifici di ciascun settore ed obiettivi di miglioramento trasversali (comuni a più settori dell'Ente), complessivamente assegnati a Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa.

La più parte degli obiettivi previsti è stata raggiunta e comunque il mancato conseguimento è perlopiù riconducibile a cause esterne, non imputabili alla dirigenza.

Customer satisfaction

La rilevazione della soddisfazione del cittadino-cliente rappresenta una parte rilevante del processo di monitoraggio dell'efficacia dei servizi.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico, proprio sotto il profilo dell'efficacia del servizio svolto, costantemente rileva i tempi di risposta alle richieste che il cittadino presenta ai suoi sportelli, curando che non eccedano le previste 48 ore, tranne che nei casi in cui le

norme in vigore non dispongano diversamente (ad esempio per l'accesso agli atti) e verificando che i reclami e le segnalazioni vengano presi in carico dai settori di competenza nei termini previsti dai criteri a suo tempo adottati.

Nel corso del 2011 si è proseguito nella prassi proposta dalla Prefettura di Novara, che annualmente invita alla somministrazione di un questionario degli utenti sulla qualità del servizio, strutturato secondo le seguenti domande a risposta chiusa (sì, no, in parte):

- All'interno dell'ufficio sono facilmente individuabili i servizi forniti
- in quest'ufficio l'orario di apertura al pubblico è rispettato
- le informazioni sugli adempimenti necessari per ottenere il servizio sono fornite con chiarezza
- la modulistica a disposizione è di semplice compilazione
- il servizio viene erogato con tempestività
- e' soddisfatto nel complesso del servizio erogato

Completano il questionario i dati sul sesso e uno spazio per eventuali proposte di miglioramento.

L'Ufficio ha provveduto alla distribuzione dei questionari nel mese di ottobre 2011.

La valutazione complessiva, comunicata alla Prefettura e relativa all'ultima domanda del questionario ("E' soddisfatto nel complesso del servizio erogato") e' di soddisfazione in tutti i casi registrati. Alcuni utenti (il 15%) non hanno risposto (perché non ne avevano avuto necessità) alla domanda sulla chiarezza del modulistica. E solo in un caso sono state fatte delle proposte di miglioramento peraltro afferenti alla possibilità di programmare visite guidate a Palazzo Natta, sede della Provincia di Novara.

ANALISI DI SWOT

Punto di forza del modello e' stato il costante confronto tra gli organi politici e gli organi amministrativo dell'ente, confronto indispensabile per poter ponderare, rispetto alle priorità e alle risorse disponibili, cosa e quanto è possibile effettivamente realizzare nell'anno (in termini di obiettivi strategici e operativi).

La sfida, in presenza di scarse risorse economiche, e' stata quella di mantenere standard apprezzabili nei servizi resi, razionalizzando le energie disponibili, concertando gli interventi e procedendo in sinergia/collaborazione con altri enti.

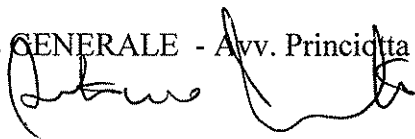
Ulteriore punto di forza del modello e' la possibilita' di monitoraggi flessibili in itinere ed ex post. Le operazioni di monitoraggio, concesse anche a livello decentrato, hanno infatti consentito uno "snellimento" delle procedure ed una relativa fruibilita' immediata delle informazioni (con ogni conseguente vantaggio per eventuali interventi correttivi).

Punto di debolezza del modello, in mancanza di standard nazionali o, quantomeno, regionali cui far riferimento, e' stata la costruzione degli indicatori: la maggior parte degli indicatori utilizzata è di output, vale a dire che misura l'obiettivo in quanto tale e non l'impatto finale.

Postfazione

Ulteriori allegati tecnici potranno essere resi disponibili sul profilo web dell'Ente, ad integrazione della presente relazione, qualora se ne ravvedesse la necessita'.

IL DIRETTORE GENERALE - Avv. Principiotta



Validato dal Nucleo di valutazione in data _____

26 060. 2012

Documenti richiamati

report 2011

sintesi 2011

Versione integrale di tali atti (LPM, RPP, PEG/PDO, PGS e programma triennale opere pubbliche) e' pubblicata sul sito dell'ente al seguente indirizzo:

<http://www.provincia.novara.it/TributiBilancio/bilancio2011/index.php>.

Conto consuntivo 2011

Guida servizi

Costi uffici e servizi relativi all'anno 2010