

Relazione sulla performance

Preambolo

La Provincia di Novara ha intrapreso il percorso di riforma conseguente al Dlgs 150/2009, cimentandosi con i concetti di misurazione, meritocrazia trasparenza e sottintendendo quale punto di partenza e di arrivo del processo il concetto di performance.

Per performance, anche in questo Ente si e' inteso, nel tempo, non solo il potenziale, l'azione ed il risultato ottenuto, bensì un insieme molto più vasto e variegato, che implica:

- il ciclo di gestione della performance
- i livelli di performance
- gli ambiti della performance individuali
- gli ambiti della performance organizzativa.

Durante il cammino intrapreso la Provincia ha anche adottato un nuovo linguaggio, nuovi strumenti ed un diverso approccio manageriale, dei quali si sta dando prova già in questa fase di attuazione del triennio iniziale di pianificazione (2011-2013).

Fin da questo primo periodo la Provincia ha inteso che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale e' alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

Cio' premesso la presente relazione da' conto delle azioni svolte, con particolare riguardo al piano performance – annualità 2012 .

Essa e' da intendersi ad integrazione della relazione al rendiconto della gestione e di altri report/documenti di sintesi dei quali l'amministrazione nel tempo si e' dotata per ottemperare alle disposizioni normative in materia e per meglio rispondere alle finalità qui rappresentate.

Glossario

Per quanto dei concetti qui richiamati si discuta da anni, anche ai fini di una maggiore intelligibilità del presente documento, appare utile ricordare alcune brevi “definizioni” dei termini maggiormente ricorrenti nell’illustrazione di cui ai paragrafi che seguono, dedicata alla misurazione e valutazione della performance con specifico riferimento alla Provincia di Novara – annualità 2012.

Per ciclo della performance si intende lo svolgimento delle operazioni connesse a tre fasi logiche:

1. la misurazione intesa come definizione dei risultati che si intendono calcolare e del valore target che essi assumeranno per effetto della gestione
2. la gestione intesa come monitoraggio del valore assunto in itinere dagli indicatori e comprensivo del significato gestionale, delle cause e delle conseguenze che determinati valori comportano
3. la valutazione intesa come fase di giudizio circa l’adeguatezza del livello di performance raggiunto rispetto a quanto programmato e alle circostanze organizzative e di contesto determinatesi.

La performance e’ quindi il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività’. Costituiscono elementi di caratterizzazione della performance il risultato, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il soggetto cui tale risultato e’ riconducibile e l’attività’ che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato.

L’insieme di questi elementi consente di distinguere tra performance dell’amministrazione nel suo complesso (performance organizzativa), performance della struttura e performance individuale.

La misurazione e’ un processo di selezione ed impiego di indicatori che si collega in modo stretto all’analisi della performance, cioè alla comprensione delle condizioni alle quali un determinato livello di performance si determina.

La valutazione della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, prodotti e impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. La valutazione è quindi un processo comparativo, di raffronto tra il valore che gli indicatori hanno assunto ed il valore obiettivo che era stato definito.

Il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistemico dei dati rilevanti e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà.

Genesi del processo

Il d.lgs 150/2009 ha consentito alla Provincia di Novara di cogliere l'opportunità di "mettere mano" ad un sistema precedentemente accennato, ma non ancora compiutamente definito: il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Antecedentemente al d.lgs 150/2009 in questo Ente non si usava parlare di performance, preferendo riferirsi ad uno degli elementi che la compongono, ossia i risultati. Il cambiamento di linguaggio, in questi primi anni in cui si è concretizzato il processo di riforma, ha segnato anche un cambiamento di priorità: consentendo il passaggio da un approccio finalizzato ad impostare e rafforzare i sistemi di programmazione e controllo ad un approccio più ampio, finalizzato a sostenere il miglioramento dell'amministrazione in termini di integrità, di trasparenza, oltre che (appunto) di performance.

In realtà questa Provincia (per scelta e per circostanze) non ha adottato un approccio "copernicano", bensì ha mirato ad ottemperare a quanto disposto dal d.lgs 150/2009 con un metodo incrementale, fatto di passi più o meno incisivi, più o meno omogenei.

Nelle prime annualità del piano performance si è infatti avviato un processo, il cui criterio sottintendeva già l'intenzione di procedere ad un successivo perfezionamento, contraddistinto dallo sviluppo di nuove competenze, dalla realizzazione di percorsi di confronto, valorizzazione delle esperienze emerse.

Ciò premesso, si ricorda che il primo processo di misurazione della performance intrapreso da questa Provincia è stato introdotto con la Deliberazione della Giunta Provinciale n. 481 in data 23.12.2010.

Successivamente alla surrichiamata deliberazione si era provveduto ad operazioni (sperimentali e non), ritenute opportune per i fini in questione.

Nello svolgimento delle conseguenti attività questa Amministrazione ha sempre teso a strutturare il ciclo di misurazione/valutazione in integrazione con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

In altre parole, sia nell'anno 2011 che nel 2012 i documenti quali: le linee programmatiche e di mandato, la relazione revisionale e programmatica, il bilancio di previsione, la relazione dei revisori dei conti, il piano esecutivo di gestione ed il piano dettagliato degli obiettivi hanno rappresentato l'ambito caratterizzante nel quale sono state inserite le azioni del piano performance.

Delle operazioni compiute, e' stata raccolta adeguata reportistica, al fine di individuare le potenzialità (e talora anche le criticità) connesse all'approccio adottato.

I fondamenti del processo – Un quadro sintetico

La pianificazione triennale 2010/2013, tuttora in corso, e' risultata caratterizzabile dai seguenti documenti principali, gia' sopra richiamati:

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), Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) e Piano performance

Da intendersi rispettivamente quali:

- documento contenente il programma operativo di lavoro dell'Ente, con i relativi obiettivi operativi
- documento contenente le informazioni analitiche di dettaglio degli obiettivi approvati con il PEG, quale traduzione gestionale ed operativa.
- documento che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Si osservi che la scelta ultimamente operata dalla Provincia di Novara e' stata quella di inglobare nella delibera di approvazione del PEG sia gli obiettivi di gestione, che quelli di miglioramento e strategici, oltre che i contenuti del piano performance

Programma opere pubbliche (triennale)

Piano generale di sviluppo - (PGS)

Piano di razionalizzazione della spesa (DGP 504/2011)

Giova ribadire che la Provincia di Novara, anche nell'anno 2012, come gia' nell'anno precedente, ha concepito il ciclo delle performance come un ciclo caratterizzabile dai documenti sopra richiamati ed inscindibilmente collegabile ad altre forme di controllo (quali, per esempio, controllo di gestione, controllo strategico, valutazione del personale).

Sinossi

L' "edizione 2012" del ciclo di gestione delle performance ex art. 4 del D.lgs. 150/2009 , e' stata svolta "per fasi successive", quali:

- 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) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- e) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;

Ai fini della presente relazione si ritiene utile ribadire che la valutazione della performance individuale, in quanto volta allo sviluppo professionale, al miglioramento del servizio pubblico ed all'apprendimento organizzativo, non puo' che essere in funzione della performance organizzativa dell'Ente.

In altre parole performance organizzativa ed individuale sono talmente connesse che, come piu' diffusamente si dira' in seguito, non risulta possibile dar conto del ciclo di gestione trattandole separatamente, o astraendo (di volta in volta) da una di esse.

Al riguardo si rileva che elementi di forza del modello utilizzato risultino da ricercarsi proprio nell'integrazione fra il livello strategico-operativo ed il collegamento con il sistema di valutazione del personale.

- f) rendicontazione, previa valutazione degli appositi organi tecnici (in primis Organismo Indipendente Valutazione), dei risultati conseguiti e relativa presentazione agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonche' ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Circa le operazioni di rendicontazione occorre osservare che, specie per le azioni svolte nell'ambito delle fasi sopra elencate caratterizzate dalle lettere a), b), c) e d), adeguata reportistica (come gia' nel corso del 2011) e' individuabile anche nei seguenti documenti:

- 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'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.

La performance dell'Ente nell'anno 2012 – metodologie e attività endoprocedimentali

Per l'espletamento delle attività di cui il ciclo si compendia la Provincia (anche nel 2012) si è avvalsa di un sistema informativo basato non solo su tecnologie informatiche e di automazione, bensì pure su ulteriori informazioni prodotte, trasformate e gestite dagli uffici provinciali nello svolgimento delle proprie funzioni e destinate a veicolare gli obiettivi di cui ai documenti programmatici e di pianificazione.

La rilevanza riconosciuta alla misurazione e valutazione della performance ha infatti trovato riscontro nell'adozione di un sistema, alimentato dal surrichiamato flusso informativo, inteso a chiarire gli ambiti di misurazione, le fasi ed i ruoli. Tale sistema, per quanto non fissato in un documento ad hoc, ha comunque pervaso la governance dell'ente.

Specie in questo secondo anno di pianificazione è emerso che quando all'interno della provincia i ruoli sono stati definiti e allorquando gli organi di vertice hanno provveduto a tracciare un quadro chiaro e coerente di priorità è risultata maggiormente agevole la gestione del ciclo della performance e la relativa misurazione.

Tra le azioni più significative intraprese nell'anno qui attenzionato, corre l'obbligo di sottolineare:

- il potenziamento dell'"Impianto degli obiettivi e degli indicatori", già tracciato negli anni precedenti,
- il consolidamento dell'analisi dei costi e dei sistemi alimentanti,
- il rafforzamento del sistema di reporting interno
- l'ampliamento dei rapporti con l'"esterno", reso possibile anche attraverso l'impiego del network facebook e l'organizzazione di incontri per offrire occasioni di confronto su temi strategici con la presenza di Amministratori e Rappresentanti delle parti sociali ed economiche (quali, per esempio, gli "Stati Generali" tenutisi a Stresa nel settembre 2012), che hanno consentito di creare un ambiente in grado di favorire il confronto tra l'Amministrazione ed il "territorio", al contempo incrementando la visibilità dell'Ente.

La rilevazione dei risultati

La rilevazione dei risultati 2012 e' stata effettuata attraverso il monitoraggio degli obiettivi programmati durante l'esercizio e a fine anno ed e' 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).

L'esito delle sopra accennate analisi compiute nell'anno 2012 e' stato espletato con l'obiettivo di delineare un "quadro d'insieme", come qui a seguito sintetizzato:

Chi siamo e cosa facciamo

I dati demografici della provincia risultano i seguenti:

Comuni	88
Superficie (ettari)	133.879
Strade provinciali (Km.)	781
Densità (abitanti per Kmq.)	274
Popolazione (30.9.2012)	366.246

Nell'ambito del territorio e a favore della predetta popolazione sono state espletate funzioni e sono stati svolti servizi come già diffusamente relazionato negli allegati al rendiconto 2012 al quale si fa rinvio (cfr. Deliberazione consiliare 10/2013)

Come operiamo:

Il percorso attivato, nel ricercare la massima convergenza possibile tra gli obiettivi politici che guidano la missione e la visione dell'Ente, ha teso ad 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 2012 dalla Provincia per un contatto sempre piu' immediato col territorio sono stati numerosi. Oltre alle sedute degli Organismi Consultivi previsti per legge, basti qui annoverare le riunioni relative a:

- le 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'.
- la Conferenza permanente Provincia-Autonomie Locali previste per raccogliere e coordinare le proposte dei Comuni in materia di programmazione economica, territoriale, sociale ed ambientale
- 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.
- L'organizzazione di incontri, quali per esempio gli "Stati Generali" tenutisi a Stresa nel settembre 2012, con il coinvolgimento degli amministratori del territorio, oltre che di rappresentanti delle parti sociali ed economiche.

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.

Da ultimo, ma non per importanza, si ribadisce che l'utilizzo di social network ha permesso all'Ente di "agganciare" ulteriori contatti esterni per un incremento della propria tangibilità.

Identità:

Le caratteristiche della Provincia di Novara, con specifico riferimento al proprio ruolo ed ai servizi da erogare, risultano desumibili dalla Guida ai Servizi, pubblicata anche sul sito alla quale qui si fa rinvio per un'analisi dettagliata in materia.

L'amministrazione "in cifre":

Il personale provinciale impiegato nel 2012 nell'assolvimento dei compiti relativi alle funzioni e servizi di cui sopra quantificabile in 260 unita' in c.t. (263 unita' a inizio anno, 257 al 31.12.2012) assegnate ai diversi Settori/Funzioni in cui l'Ente si e' strutturato.

Le risorse gestite dal personale di cui sopra, nell'anno qui esaminato , sono risultate come da quadro riassuntivo qui a seguito:

QUADRO RIASSUNTIVO DELLA GESTIONE FINANZIARIA

	residui	competenza	totale
fondo di cassa al 1°gennaio			14.642.720,17
riscossioni	29.915.890,35	35.727.088,68	65.642.979,03
pagamenti	27.061.848,42	37.761.891,72	64.823.740,14
fondo di cassa al 31 dicembre			15.461.959,06
residui attivi	85.167.990,07	27.583.141,00	112.751.131,07
residui passivi	100.602.111,79	27.442.944,59	128.045.056,38
differenza			-15.293.925,31
avanzo di amministrazione al 31.12.2012			168.033,75

Il mandato istituzionale e missione :

La provincia di Novara definisce gli obiettivi prioritari della propria attività' all'art. 5 dello Statuto "Principi e funzioni fondamentali.

Parimenti nello statuto (art. 10) sono individuati i principi ispiratori dell'attività' dell'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 che, al di là' degli obblighi di legge, e' considerata prioritaria nell'Ente.

Le norme surrichiamate hanno tracciato il "confine" dei successivi piani (incluso il Piano Performance) 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.

Albero della *performance*:

Il collegamento fra mandato istituzionale/missione ed aree strategiche/output risulta riflesso nei report realizzati con l'utilizzo di apposito software dedicato (prometeo) e schematicamente riflette l'impianto proposto da Civit qui a seguito riportato:



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).

Il possesso delle informazioni di cui sopra ha consentito di meglio definire gli obiettivi strategici e i conseguenti obiettivi assegnati alla dirigenza.

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

Fasi, soggetti e tempi del processo:

Fatto salvo quanto già sopra esplicitato, si elencano qui a seguito le principali caratteristiche del ciclo 2012, così 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 è stata svolta al termine della fase di individuazione degli obiettivi strategici ed è stata caratterizzata da un taglio particolarmente tecnico. Alla definizione degli obiettivi operativi hanno collaborato i medesimi attori che già 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) è stato assegnato un numero variabile di obiettivi.
- alcuni obiettivi sono stati assegnati in "quota parte", trattandosi di obiettivi trasversali sui quali vi è stata corresponsabilità.
- alla valutazione delle performance hanno provveduto gli appositi Organismi (in primis OIV, Organismo Indipendente di Valutazione); parallelamente (in corso d'anno) si è provveduto ad un costante monitoraggio degli obiettivi ed alla relativa consuntivazione al 31.12.2012.
- costante è stato anche il monitoraggio volto ad accertare il permanere della coerenza dell'impianto con la programmazione economico finanziaria e di bilancio.

Valutazione performance individuale

In applicazione delle prescrizioni contenute nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e con riferimento alla valutazione dei risultati ed alla promozione della meritocrazia, questo Ente, a mezzo di DGP 513/2010, aveva provveduto a

ridisegnare gli assetti-chiave per i sistemi di valutazione delle risorse umane, facendo leva sulla valutazione della performance.

Nel richiamare i contenuti del citato provvedimento, se ne sintetizzano alcuni punti salienti:

- La funzione di misurazione e valutazione è svolta, per il personale di qualifica non apicale, dai rispettivi dirigenti e, per Dirigenti e Responsabili di Posizione Organizzativa, dall'Organismo indipendente di valutazione della performance che esercita le funzioni stabilite dall'art. 14 del D.Lgs.150/09.
- 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.

Misurazione delle performance

Come precedentemente anticipato, il ciclo di gestione delle performance va letto in 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 richiamare quanto disposto all'art. 8 del d.lgs 150/2009.

In proposito si fa notare che 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 piu' compiuta pubblicazione in ordine alle azioni in parola, si anticipa in questa sede quanto segue:

- Per le finalità qui considerate 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. (cfr al riguardo anche la DGP 481/2010).
- 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). 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 rilevazione dei costi uffici e servizi (cfr. DGP 181/2013) nell’ambito di una serie storica, avviata con riferimento all’anno 2010.

Come si evince dai documenti sopra richiamati, l’attività della Provincia nel corso del 2012 è stata caratterizzata da forti difficoltà sia sul piano delle risorse, sia per l’applicazione di norme, oggetto di interpretazione spesso contraddittorie.

La Provincia nel 2013 ha dovuto fare i conti con il D.L. 95/2012 cosiddetto “Spending Review” convertito in L. 135/2012 relativo al processo di revisione della spesa per migliorare l’efficienza e l’efficacia della macchina pubblica, i vincoli stringenti del patto di stabilità, la confusa evoluzione del quadro normativo relativo a ruolo e funzioni delle province con la riforma istituzionale ad opera del Decreto Monti cd “Salva Italia” D.L. 201/2011 convertito in L. 214/2011 e il Decreto “Riordino Province” D.L. 188/2012.

In questo quadro di incertezza l'Amministrazione ha dovuto necessariamente rivedere la propria lista di "priorità" in relazione ad attività e assetto organizzativo, accompagnandola con l'adozione progressiva di forti misure di contenimento della spesa.

L'obiettivo è rimasto, comunque, anche in questa fase di cambiamenti istituzionali, quello di rendere ai cittadini servizi sempre più trasparenti ed efficienti.

Il tema del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati è stato pertanto uno degli aspetti prioritari per l'Amministrazione, che si è cimentata in sempre più numerosi progetti di semplificazione da sviluppare, dando al contempo impulso alle attività per lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sia per il miglioramento organizzativo dell'Ente sia dei servizi resi all'utenza nell'ambito di un complesso di azioni coordinate.

Obiettivi e indicatori

Gli obiettivi, considerati di livello strategico, della Provincia di Novara sono prioritariamente individuabili nella Relazione Previsionale Programmatica 2012, quelli di livello gestionale – operativo, afferenti il Piano Esecutivo Gestionale 2012, trovano correlazione nei relativi indicatori/ target.

Gli indicatori utilizzati, attenenti l'ambito della performance organizzativa, in relazione alle caratteristiche di funzionalità e rappresentatività attribuite, possono essere identificati come :

- indicatori funzionali al presidio dei processi lavorativi, al fine di individuare i punti di miglioramento nella catena di attività che compongono i processi stessi e dunque di interesse significativo e specifico per il personale che opera all'interno dell'organizzazione piuttosto che per un utente esterno all'ente;
- indicatori funzionali ad esprimere la qualità dei servizi, per la comunicazione all'utente finale esterno all'organizzazione, pensando sostanzialmente al "cittadino".

GLI INDICATORI

Ai fini della valutazione della performance dell'Ente, già con DGP 481/2010, erano state avanzate alcune proposte di indicatori.

Gli stessi, in corso di misurazione e perfezionamento, hanno prodotto alcuni esiti ritenuti significativi, dei quali i Dirigenti (ciascuno per quanto di propria competenza) hanno provveduto a fornire informazione verbale all'Organismo Indipendente di Valutazione.

A comprova del lavoro svolto, se ne riporta (quale esempio) il quadro sintetico relativo al "PERSONALE"

Costo medio di un dipendente - riferito al totale costo addetti al servizio gestione del personale: euro 982,91

- Incidenza spesa personale su spesa corrente = 22,85%

Incidenza spesa dirigenti/su totale spesa personale = 13,86%

Incidenza degli incentivi di produttività /su totale spesa personale = 16,21%

Incidenza spese per formazione su spese personale = 0,06%

I risultati 2012:

Performance dei dirigenti

Come già accennato, il nucleo di valutazione ha valutato la dirigenza della provincia, con specifico riferimento alla performance organizzativa e individuale. A tal fine l'OIV ha valutato sia il conseguimento degli obiettivi individuali e relativi al Settore di diretta responsabilità, che il contributo assicurato alla performance complessiva dell'Ente.

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. Siffatta valutazione è stata condotta considerando altresì le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili.

Come risulta dai punteggi finali riportati nelle apposite schede di valutazione (vedi modello allegato), il nucleo ha riconosciuto e validato il pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati, evidenziandone l'apprezzabilità ed il carattere aggiuntivo rispetto a quelli ordinari derivanti dall'espletamento delle mansioni abituali.

Resta inteso che alla valutazione dell'ulteriore personale provinciale hanno provveduto i rispettivi dirigenti utilizzando apposite schede (parimenti allegate).

Conseguimento obiettivi strategici e obiettivi operativi

La gestione dell'anno 2012 (come anticipato) 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, come già evidenziato con DGP 134/2013.

Customer satisfaction

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

Oltre ai riscontri rilevati nelle numerose "occasioni pubbliche" nel corso delle quali la Provincia si è interfacciata con la propria utenza, 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.

ANALISI DI SWOT

Punto di forza del modello è 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, è 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 è la possibilità 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 fruibilità immediata delle informazioni (con ogni conseguente vantaggio per eventuali interventi correttivi).

Punti di debolezza del modello attengono la customer satisfaction e gli indicatori.

L'analisi del percorso svolto nel 2012 ha permesso di individuare alcuni spunti di riflessione che permetteranno di continuare nel processo di miglioramento continuo:

- si dovrà arrivare ad una integrazione del ciclo della performance con il nuovo sistema dei controlli interni, le disposizioni relative all'anti-corruzione e all'amministrazione aperta;
- si dovrà inserire nelle metodologie di valutazione anche un richiamo ai temi dell'anticorruzione, della trasparenza e del nuovo sistema dei controlli interni;
- si dovrà incoraggiare un livello di attenzione sempre maggiore dei responsabili dei progetti al fine di poter eventualmente rinegoziare con il Nucleo di valutazione gli obiettivi proposti;
- si dovrà porre una sempre maggiore attenzione nell'individuazione dei target degli indicatori, al fine di poter ridurre il più possibile l'influenza da fattori esogeni indipendenti dall'effettivo lavoro dei responsabili.

Postfazione

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

IL DIRETTORE GENERALE

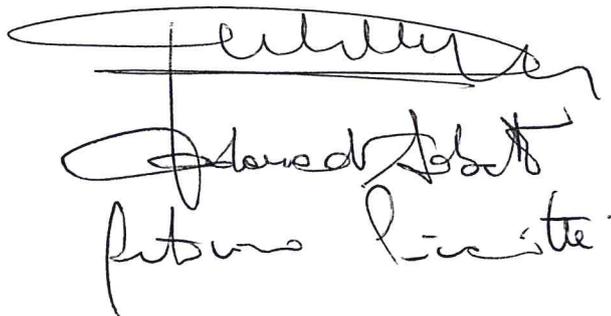
(Avv. Antonino Princiotta)



Validato dal Nucleo di valutazione in data

06/11/2013

06.11.2013



Antonio Princiotta
futuro Presidente

Allegati

Tavole sinottiche sistema valutazione prestazioni

			6 Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione
6a	20		GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE DI SPESA ASSEGNATE
6b	10		GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE
6c	30		GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE UMANE ASSEGNATE
6d	10		ECONOMIE DI GESTIONE REALIZZATE
6e	20		ELIMINAZIONE DI ANOMALIE E SCOSTAMENTI
6f	10		RECUPERO DEI RITARDI
			7 Capacità d'adattamento e di relazione
7a	10		CAPACITA' DI AUTOCONTROLLO E RESISTENZA ALLO STRESS
7b	5		GRADO DI RESPONSABILITA' ASSUNTE E RISCHI CONNESSI
7c	5		CAPACITA' DI COOPERAZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI INTERSETTORIALI
7d	20		CAPACITA' DI COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI DI DIREZIONE POLITICA
7e	5		DISPONIBILITA' AD OPERARE SU AREE DI CONFINE SECONDO LE PROPRIE COMPETENZE
7f	5		DISPONIBILITA' AD INCARICHI NON RICONDUCIBILI AD ATTIVITA' DI COMPETENZA
	1000		

ELENCO OBIETTIVI

<u>PUNT. MAX</u>	<u>PUNT. ATTR.</u>	<u>DESCRIZIONE SINTETICA</u>

OSSERVAZIONE DEL DIRIGENTE

TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO:

DATA: _____

FIRMA NUCLEO DI VALUTAZIONE

FIRMA DIRIGENTE

TABELLA SINOTTICA SISTEMA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI

PROVINCIA DI NOVARA

CODICE

QUALIFICA : RESPONSABILE DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

COGNOME

NOME

SETTORE

Valutazione relativa all'anno:

	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	PUNTEGGIO MASSIMO
1 Grado di conseguimento degli obiettivi specifici assegnati	_____	450
2 Orientamento al risultato	_____	200
3 Organizzazione e gestione delle risorse umane assegnate	_____	100
4 Capacità tecniche e rispetto di norme e procedure	_____	50
5 Capacità di programmazione dell'attività	_____	50
6 Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione	_____	100
7 Capacità d'adattamento e di relazione	_____	50
TOTALE		1000

<u>COD.</u> <u>SKILL</u>	<u>PUNT.</u> <u>MAX</u>	<u>PUNT.</u> <u>ATTR.</u>	<u>DESCRIZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</u>
1a	450		1 Grado di conseguimento degli obiettivi specifici assegnati
			GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI (PROGETTI)
2a	200		2 Orientamento al risultato
			GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' ORDINARIE E CORRENTI (PEG)
3a 3b 3c 3d 3e	20		3 Organizzazione e gestione delle risorse umane assegnate
			CAPACITA' DI CREARE MOTIVAZIONE NEI COLLABORATORI
			VALUTAZIONE ADEGUATA DEI COLLABORATORI
			PROMOZIONE DELLA FORMAZIONE DEI COLLABORATORI
			VERIFICA DELL'ATTIVITÀ DEI COLLABORATORI, INDIVIDUAZIONE DELLE INESATTEZZE
4a 4b 4c	15 15 20		4 Capacità tecniche e rispetto di norme e procedure
			CONOSCENZA DELLA NORMATIVA E DELLE REGOLE
			TEMPESTIVITA' NELL'AGGIORNAMENTO NORMATIVO E TECNICO
5a 5b 5c	15 15 15		5 Capacità di programmazione dell'attività
			PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITA' PER LO SVILUPPO DEGLI OBIETTIVI
			APPORTO PERSONALE ALL'IDENTIFICAZIONE DI OBIETTIVI E PROGETTI
			APPORTO PERSONALE ALLA PROPOSIZIONE DI OBIETTIVI E PROGETTI

			6 Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione
6a	20		GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE DI SPESA ASSEGNATE
6b	10		GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE
6c	30		GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE UMANE ASSEGNATE
6d	10		ECONOMIE DI GESTIONE REALIZZATE
6e	20		ELIMINAZIONE DI ANOMALIE E SCOSTAMENTI
6f	10		RECUPERO DEI RITARDI
			7 Capacità d'adattamento e di relazione
7a	10		CAPACITA' DI AUTOCONTROLLO E RESISTENZA ALLO STRESS
7b	5		GRADO DI RESPONSABILITA' ASSUNTE E RISCHI CONNESSI
7c	5		CAPACITA' DI COOPERAZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI INTERSETTORIALI
7d	20		CAPACITA' DI COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI DI DIREZIONE POLITICA
7e	5		DISPONIBILITA' AD OPERARE SU AREE DI CONFINE SECONDO LE PROPRIE COMPETENZE
7f	5		DISPONIBILITA' AD INCARICHI NON RICONDUCIBILI AD ATTIVITA' DI COMPETENZA
	995		

ELENCO OBIETTIVI

<u>PUNT. MAX</u>	<u>PUNT. ATTR.</u>	<u>DESCRIZIONE SINTETICA</u>

OSSERVAZIONE DEL DIRIGENTE

TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO:

DATA: _____

FIRMA NUCLEO DI VALUTAZIONE

FIRMA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

PROVINCIA DI NOVARA

scheda di valutazione categorie D
per l'anno

QUALIFICA :

COGNOME

NOME

SETTORE

Valutazione relativa all'anno :

0,00

	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	PUNTEGGIO MASSIMO
1 Apporto nel conseguimento degli obiettivi specifici assegnati		150
2 Orientamento al risultato.		200
3 Capacità realizzative		210
4 Capacità ideative e tecniche		150
5 Capacità di relazione		150
6 Capacità di risposta al cambiamento		140
TOTALE		1000

COD. SKILL	PUNT. MAX	PUNT. ATTR.	<u>DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</u>
1a	150		APPORTO NEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DI SETTORE (PROGETTI)
			ORIENTAMENTO AL RISULTATO
2a	100		PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITA' ORDINARIE E CORRENTI (PEG)
2b	100		CAPACITA' DI GESTIONE DEGLI IMPREVISTI
			CAPACITA' REALIZZATIVE
3a	35		IMPEGNO DISCREZIONALE E AUTOATTIVAZIONE
3b	35		AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO
3c	35		ACCURATEZZA NEL CONTROLLO DELLA QUALITA' E DEI TEMPI
3d	35		INIZIATIVA
3e	35		CAPACITA' DI SAPER ORGANIZZARE IL PROPRIO LAVORO
3f	35		CAPACITA' DI ORGANIZZARE IL LAVORO DI UN GRUPPO
			CAPACITA' IDEATIVE E TECNICHE
4a	50		COMPETENZE TECNICHE RIGUARDANTI SPECIFICAMENTE IL LAVORO SVOLTO
4b	50		CONOSCENZA DELLA NORMATIVA E DELLE REGOLE
4c	50		TEMPESTIVITA' NELL'AGGIORNAMENTO NORMATIVO E TECNICO
			CAPACITA' DI RELAZIONE
5a	30		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO E/O ALL'UTENTE INTERNO O ESTERNO
5b	30		CAPACITA' DI RELAZIONI INTERPERSONALI
5c	30		COOPERAZIONE NEI GRUPPI DI LAVORO
5d	30		GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI
5e	30		CAPACITA' DI COOPERAZIONE TRA STRUTTURE
			CAPACITA' DI RISPOSTA AL CAMBIAMENTO
6a	35		FLESSIBILITA'
6b	35		DISPONIBILITA' AL CAMBIAMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI
6c	35		MOTIVAZIONE ALL'ASSUNZIONE DI NUOVI COMPITI E RESPONSABILITA'
6d	35		RISCHIO PROFESSIONALE
	1000		

DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI A CUI HA PARTECIPATO

DATA: _____

FIRMA VALUTATORE _____

Avverso la valutazione effettuata la S.V. può inoltrare richiesta di verifica al Nucleo di Valutazione

Firma del dipendente per presa visione

PROVINCIA DI NOVARA

scheda di valutazione categorie A e B
per l'anno

QUALIFICA :

COGNOME

NOME

SETTORE

Valutazione relativa all'anno :

--

	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	PUNTEGGIO MASSIMO
1 Apporto nel conseguimento degli obiettivi specifici assegnati		100
2 Orientamento al risultato.		200
3 Capacità realizzative		200
4 Capacità ideative e tecniche		100
5 Capacità di relazione		200
6 Capacità di risposta al cambiamento		200
TOTALE		1000

<u>COD. SKILL</u>	<u>PUNT. MAX</u>	<u>PUNT. ATTR.</u>	<u>DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</u>
1a	100		APPORTO NEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DI SETTORE (PROGETTI)
			ORIENTAMENTO AL RISULTATO
2a	200		PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITA' ORDINARIE E CORRENTI (PEG)
			CAPACITA' REALIZZATIVE
3a	50		GRADO DI ATTENZIONE NELLO SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' RIPETITIVE
3b	50		AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO
3c	50		ACCURATEZZA NEL CONTROLLO DELLA QUALITA' E DEI TEMPI
3d	50		CAPACITA' DI VERIFICA PERIODICA DURANTE LA FASE LAVORATIVA
			CAPACITA' IDEATIVE E TECNICHE
4a	100		COMPETENZE TECNICHE RIGUARDANTI SPECIFICAMENTE IL LAVORO SVOLTO
			CAPACITA' DI RELAZIONE
5a	100		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO E/O ALL'UTENTE INTERNO O ESTERNO
5b	100		CAPACITA' DI RELAZIONI INTERPERSONALI
			CAPACITA' DI RISPOSTA AL CAMBIAMENTO
6a	200		FLESSIBILITA'
	1000		

DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI A CUI HA PARTECIPATO

DATA: _____

FIRMA VALUTATORE _____

Avverso la valutazione effettuata la S.V. può inoltrare richiesta di verifica al Nucleo di Valutazione

Firma del dipendente per presa visione

PROVINCIA DI NOVARA

scheda di valutazione categorie A e B
per l'anno

QUALIFICA :

COGNOME

NOME

SETTORE

Valutazione relativa all'anno :

--

	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	PUNTEGGIO MASSIMO
1 Apporto nel conseguimento degli obiettivi specifici assegnati		100
2 Orientamento al risultato.		200
3 Capacità realizzative		200
4 Capacità ideative e tecniche		100
5 Capacità di relazione		200
6 Capacità di risposta al cambiamento		200
TOTALE		1000

<u>COD. SKILL</u>	<u>PUNT. MAX</u>	<u>PUNT. ATTR.</u>	<u>DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</u>
1a	100		APPORTO NEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DI SETTORE (PROGETTI) ORIENTAMENTO AL RISULTATO
2a	200		PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITA' ORDINARIE E CORRENTI (PEG) CAPACITA' REALIZZATIVE
3a	50		GRADO DI ATTENZIONE NELLO SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' RIPETITIVE
3b	50		AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO
3c	50		ACCURATEZZA NEL CONTROLLO DELLA QUALITA' E DEI TEMPI
3d	50		CAPACITA' DI VERIFICA PERIODICA DURANTE LA FASE LAVORATIVA CAPACITA' IDEATIVE E TECNICHE
4a	100		COMPETENZE TECNICHE RIGUARDANTI SPECIFICAMENTE IL LAVORO SVOLTO CAPACITA' DI RELAZIONE
5a	100		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO E/O ALL'UTENTE INTERNO O ESTERNO
5b	100		CAPACITA' DI RELAZIONI INTERPERSONALI CAPACITA' DI RISPOSTA AL CAMBIAMENTO
6a	200		FLESSIBILITA'
	1000		

DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI A CUI HA PARTECIPATO

DATA: _____

FIRMA VALUTATORE _____

Avverso la valutazione effettuata la S.V. può inoltrare richiesta di verifica al Nucleo di Valutazione

Firma del dipendente per presa visione

PROVINCIA DI NOVARA

scheda di valutazione categorie C
per l'anno

QUALIFICA :

COGNOME

NOME

SETTORE

Valutazione relativa all'anno :

--

<u>COD. SKILL</u>	<u>PUNT. MAX</u>	<u>PUNT. ATTR.</u>	<u>DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</u>
1a	100		APPORTO NEL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI DI SETTORE (PROGETTI) ORIENTAMENTO AL RISULTATO
2a	200		PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITA' ORDINARIE E CORRENTI (PEG) CAPACITA' REALIZZATIVE
3a	50		GRADO DI ATTENZIONE NELLO SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' RIPETITIVE
3b	50		AUTONOMIA NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO
3c	50		ACCURATEZZA NEL CONTROLLO DELLA QUALITA' E DEI TEMPI CAPACITA' IDEATIVE E TECNICHE
4a	75		COMPETENZE TECNICHE RIGUARDANTI SPECIFICAMENTE IL LAVORO SVOLTO
4b	75		CONOSCENZA DELLA NORMATIVA E DELLE REGOLE
4c	75		TEMPESTIVITA' NELL'AGGIORNAMENTO NORMATIVO E TECNICO CAPACITA' DI RELAZIONE
5a	75		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO E/O ALL'UTENTE INTERNO O ESTERNO
5b	75		CAPACITA' DI RELAZIONI INTERPERSONALI
5c	75		COOPERAZIONE NEI GRUPPI DI LAVORO CAPACITA' DI RISPOSTA AL CAMBIAMENTO
6a	100		FLESSIBILITA'
	1000		

DESCRIZIONE SINTETICA DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI A CUI HA PARTECIPATO

DATA: _____

FIRMA VALUTATORE _____

Avverso la valutazione effettuata la S.V. può inoltrare richiesta di verifica al Nucleo di Valutazione

Firma del dipendente per presa visione