

All. al decreto n.26 del - 7 MAR. 2017

PROVINCIA DI NOVARA

IL VICE SEGRETARIO GENERALE  
(Dott.ssa Maria Rosaria Colotta)

**IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE E DI CONTROLLO STRATEGICO  
NEL QUADRO DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO:  
verifica sullo stato di conseguimento obiettivi dell'anno 2016**



## PREAMBOLO

Il presente report e' da intendersi quale prosecuzione e aggiornamento dei documenti, analoghi al presente, gia' approvati negli scorsi anni (da ultimo con decreti nn. 71/2015 e 16/2016).

**Il report e' strutturato in tre sezioni e un'appendice:**

- **nella prima si riassumono temi ed argomenti di carattere teorico**, riproponendo contenuti gia' propri di altri precedenti atti, fatti salvi i necessari aggiornamenti, al fine di una maggiore intellegibilita' di argomenti illustrati nelle sezioni successive.
- **nella seconda si presenta una disamina riguardante le azioni relative all'annualita' 2016**, dando conto anche degli aspetti innovativi delle pratiche in tale sede introdotte.
- **nella terza si espone una sintesi grafica del conseguimento degli obiettivi gestionali, strategici e di performance relativi all'anno 2016**, con una legenda a commento e approfondimento.

Inutile anticipare che **il nucleo fondante del presente documento sta appunto in tale ultima sezione** alla quale puo' direttamente accedere il lettore che, conoscendo la materia, volesse prescindere da contenuti perlopiu' di carattere descrittivo - generale e/o di tipo teorico-dottrinale, gia' esposti in passato e qui ripresentati a beneficio di chi non vi avesse avuto accesso precedentemente.

Il report è infine arricchito da un'appendice che da' conto delle indagini di customer satisfaction condotte nell'anno, a dimostrazione della percezione che gli stakeholder hanno dell'operato dell'Ente.

Tale appendice supporta quindi gli esiti delle rilevazioni di cui alla 3^ sezione permettendo di visualizzare le aspettative dell'utenza ed il relativo tasso di gradimento.

## PRIMA SEZIONE

### IL CONTROLLO DI GESTIONE ED IL CONTROLLO STRATEGICO. INTRODUZIONE

Come già ricordato nei precedenti documenti questa Provincia da tempo si sta impraticando con metodi di stampo aziendalistico, prestando una crescente attenzione all'osservanza dei principi di efficienza, efficacia ed economicità'.

La verifica sull'adeguatezza delle scelte per l'attuazione di piani e programmi, l'accertamento della congruenza fra risultati e obiettivi, il controllo sui tempi di realizzazione, sulla qualità e grado di soddisfazione dei servizi resi hanno da tempo comportato un impegno ed un interesse sempre maggiore da parte del management dell'Ente.

Cio' non solo in considerazione degli effetti della crisi economica e della scarsità di risorse pubbliche che hanno consigliato di conferire un ruolo vieppiù crescente a questo tipo di pratiche, bensì anche in considerazione della necessità/opportunità di individuare le combinazioni migliori di mezzi per dare risposte adeguate alla collettività in tal modo favorendo il processo in atto inteso a riavvicinare le istituzioni ai cittadini ed alle imprese, secondo logiche di semplificazione, snellimento e maggiore trasparenza.

Ovviamente queste azioni richiedono il compimento di un **processo complesso che può essere compiuto solo con l'intesa e la collaborazione tra l'apparato burocratico e gli organi di indirizzo politico amministrativo, nell'ambito di adeguate strategie di pianificazione e programmazione, accompagnate da un armonico sistema di controlli per verificarne l'attuazione.**

## IL SISTEMA DEI CONTROLLI, CON SPECIFICO RIFERIMENTO AI CONTROLLI DI GESTIONE E STRATEGICO

La Provincia di Novara per ragioni di opportunità ed in osservanza alle disposizioni di legge (basti qui ricordare la Legge 213/2012) si e' dotata di un proprio regolamento in materia di controlli interni.

Detto regolamento, approvato con la **deliberazione consiliare n. 3/2013**, definisce le **finalita' e caratteristiche delle varie tipologie di controllo**, ivi inclusi il controllo di gestione ed il controllo strategico.

**Entrambi, nella disciplina regolamentare, vengono configurati all'interno di un "sistema": i soggetti e le strutture deputate devono infatti esperire le rispettive incombenze in forma integrata ed e' previsto un raccordo fra le varie attivita' da espletarsi.**

Piu' in particolare la disciplina prevista dallo statuto e dai regolamenti provinciali in materia, esplicitamente individuano metodologie interdisciplinari di pianificazione, rilevamento e valutazione, volte ad una stretta correlazione fra controllo di gestione, controllo strategico, misurazione della performance e valutazione dei risultati.

La *geografia dei controlli* della Provincia, secondo l'impostazione metodologica succintamente sopra rappresentata, esprime le esigenze di presidio del sistema amministrativo e prevede la *responsabilizzazione dei responsabili* nell'ambito di pratiche coerenti e coese.

Qui a seguito si riassumono schematicamente gli elementi salienti dei processi:

FASI	ATTIVITA'	RESPONSABILI	STRUMENTI
PIANIFICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rilevazione e analisi dei bisogni di cittadini e utenti;</li> <li>• definizione strategie</li> </ul>	Organi di indirizzo politico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linee programmatiche</li> <li>• Bilancio</li> <li>• RPP</li> <li>• DUP</li> </ul>
PROGRAMMAZIONE	Definizione degli obiettivi di performance	Amministrazione e dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEG/PDO</li> <li>• Piano Performance</li> </ul>
CONTROLLO	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigenti</li> <li>• Valutatori</li> <li>• Vertice direzionale con controllo di gestione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema di misurazione e valutazione della performance</li> </ul>
RENDICONTAZIONE	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertice direzionale con controllo di gestione</li> <li>• Dirigenti</li> <li>• Nucleo di Valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance</li> <li>• Referto del CdG</li> </ul>

## LE RAGIONI INIZIALI DEL CONTROLLO DI GESTIONE<sup>1</sup>

Il cammino percorso da questo Ente per addivenire all'anzidetta configurazione del sistema di controlli interni e' stato avviato dalle disposizioni previste in materia nel D.lgs 267/2000 ed e' stato gia' rendicontato nei documenti analoghi al presente riferiti alle precedenti annualita', ai quali si fa qui rinvio.

Basti qui ricordare che questo Ente nel tempo ha cercato di **conoscere il livello dei servizi forniti, misurandoli e confrontandoli nel tempo e nello spazio.**

In tal modo la Provincia ha potuto acquisire elementi utili per capire se sia possibile spendere meno per espletare le proprie attivita', se si stiano soddisfacendo le aspettative dell'utenza e se sia possibile ottenere un livello qualitativo piu' elevato svolgendo diversamente funzioni e competenze.

Va anche ricordato che, ai fini dell'analisi dei dati in parola, la Provincia si e' avvalsa della reportistica e delle informazioni veicolate attraverso i vari settori di cui l'ente si compendia, prescindendo dall'utilizzo di software dedicati.

Il sistema, alimentato a cura dei Referenti a tal fine incaricati (uno per ogni Settore/Servizio), favorisce l'acquisizione di conoscenze e lo sviluppo di una *cultura* funzionale per lo sviluppo di una maggiore consapevolezza sull'uso delle risorse e sul grado di conseguimento dei risultati.

---

<sup>1</sup> Cfr. "il controllo di gestione nella pubblica amministrazione locale" di Paola Morigi – Maggioli editore

## IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA VERSIONE NOVELLATA DEL TUEL ED I CONSEGUENTI PUNTI DI CONTATTO CON IL CONTROLLO STRATEGICO<sup>2</sup>

Come noto il controllo di gestione, come novellato dalla Legge 213/2012, non e' riconducibile ad un'attività di tipo meramente contabile, orientata a prendere atto dei flussi finanziari, ma e' da intendersi come un processo vero e proprio che, partendo dagli obiettivi, verifica la coerenza delle azioni messe in atto, le risorse utilizzate e i risultati conseguiti, così da rendere informazioni sulla gestione nel suo complesso.

Tale forma di controllo, come già sopra accennato, incontra evidentemente diversi punti di contatto con il controllo di regolarità amministrativa, con il sistema di valutazione e, soprattutto, con il controllo strategico.

L'articolo 147 ter del Tuel (introdotto dal Decreto Legge 174/2012, convertito dalla Legge 213/2012) prevede infatti l'attivazione del controllo strategico mediante una definizione "autonoma" di specifiche metodologie volte a rilevare uno spettro di informazioni "finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici".

Si evince che numerose sono le interferenze che porterebbero a considerare il controllo strategico come assorbente del controllo di gestione (oltre che del controllo sulla qualità dei servizi).

Per le motivazioni sopra espresse, e come già esplicitato in passato, **questo Ente ritiene impossibile e controproducente trattare separatamente le varie tipologie di controlli interni, giudicando invece maggiormente significativa una metodologia improntata all'armonico e coordinato incastro nell'ambito di un unico sistema integrato.**

Tra gli atti dell'Ente non si potrà quindi individuare un rapporto unidirezionale fra ciascun controllo ed il report/documento che ne documenta l'esecuzione.

Ne consegue che anche quanto riferito nel presente atto può essere riconducibile tanto ad alcune delle operazioni etichettabili quali "controllo di gestione", quanto a quelle del "controllo strategico" etc.

---

<sup>2</sup> cfr "Il nuovo sistema dei controlli" di Santo Fabiano, ed. Nuova Giuridica

## SEZIONE II

### IL CONTROLLO DI GESTIONE ED IL CONTROLLO STRATEGICO NELL'AMBITO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI DELLA PROVINCIA DI NOVARA. METODOLOGIE ADOTTATE

Nel quarto anno di attivita' dall'avvio del sistema dei controlli interni della Provincia, come detto impostato a seguito della delibera consiliare 3/2013, si e' cercato di **potenziare la circolarita' di esperienze fra le varie categorie di attori interni, per meglio strutturare le informazioni raccolte e rendere maggiormente fruibili i dati misurati.**

Tra difficolta' di tipo teorico pratico e con la prospettiva di favorire l'accumularsi di saperi, e comunque ancora una volta compatibilmente con le difficolta' e le incertezze del momento presente, elemento fondante del sistema di controllo gestionale e' rimasto il PEG: documento fondamentale attraverso il quale, in fase consuntiva, risulta possibile pervenire alla misurazione dei risultati con un'articolazione delle voci contabili in centri di responsabilita' e centri di costo.

Va altresì rilevato che il **PEG 2016 della Provincia di Novara (cfr decreti 24/2016, 88/2016 e 133/2016), e' stato definito (come gia' in passato) attraverso un processo che ha visto coinvolta l'intera struttura**, con una mediazione fra il modello top down (l'esecutivo determina a priori gli obiettivi da perseguire) ed il modello down top (gli obiettivi nascono sulla base di proposte dei servizi).

Va anche chiarito che detto PEG/Piano Performance, era stato predisposto cercando di declinare obiettivi gestionali e strategici, nonche' obiettivi di miglioramento/performance previa determinazione per ciascun obiettivo di risorse umane, finanziarie e materiali all'uopo destinate.

Attraverso il sistema decentrato ed utilizzando apposite batterie di indicatori detti obiettivi sono stati successivamente oggetto di controlli in itinere per verificare la conformita' tra gli obiettivi assegnati dall'Amministrazione ai Dirigenti e le scelte dai medesimi operate, a mezzo delle risorse umane, finanziarie e materiali assegnate.

Come ripetutamente sopra accennato **la Provincia ha attivato un sistema decentrato di monitoraggio, attraverso l'individuazione di "controller" presso ciascuno dei Settori di cui l'Ente si compendia.**

Tale metodo, introdotto sperimentalmente, nel tempo si e' rilevato foriero di potenzialita' apprezzabili, consentendo la tempestiva rilevazione degli eventuali scostamenti e quindi tempestivi interventi correttivi.

Giova ribadire che detto monitoraggio decentrato viene attuato attraverso appositi referenti (controller), i quali dispongono per le loro rilevazioni di un "cruscotto", costituito da una batteria di indicatori.

Gli indicatori, gia' esplicitati nel PEG/Piano Performance si basano su parametri chiave di controllo delle politiche e, quando non interamente riconducibili a profili economico-finanziari, attengono all'efficacia gestionale dei processi, anche sotto il profilo del rispetto dei tempi.

## **IL CONTESTO**

**La Provincia di Novara, specie negli ultimi anni, ha dovuto necessariamente rivedere la propria lista di “priorita” in relazione ad attivita’ e assetto organizzativo, accompagnandola con l’adozione progressiva di forti misure di contenimento della spesa. Cio’ principalmente a causa della forte crisi economica, della contrazione dei trasferimenti delle risorse e, da ultimo (ma non per importanza) dell’indeterminatezza sul quadro normativo di riferimento e sul futuro dell’Ente Provincia.**

Mantenere il costante aggiornamento e allenare la macchina provinciale ad adeguarsi alle riforme di volta in volta presentate ha comportato attenzione e sforzi notevoli sia a livello politico che a livello burocratico.

In questa fase di forti cambiamenti istituzionali, obiettivo costantemente perseguito dalla Provincia e’ rimasto quello di rendere ai cittadini servizi comunque trasparenti ed efficienti (compatibilmente con la segnalata scarsita’ di risorse).

Il tema del miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia dei servizi erogati è stato infatti uno degli aspetti prioritari per l’Amministrazione, che si e’ cimentata in sempre piu’ numerosi progetti volti a reperire finanziamenti necessari (attraverso fondi comunitari piuttosto che attraverso canali privati) per soddisfare l’utenza nell’ambito di un complesso di azioni coordinate.

In altre parole la Provincia di Novara non ha voluto venir meno al proprio ruolo e ha mirato ad ottemperare alle norme di legge espletando compiti e funzioni, nonostante le problematicità del percorso che la crisi e le riforme annunciate hanno reso oltremodo faticoso.

**I risultati ottenuti vanno pertanto soppesati con le difficolta’ succintamente sopra rappresentate, e debbono essere valutati con ancor maggior soddisfazione, apprezzando la fantasia e la laboriosita’ con cui si e’ cercato di operare nel rispetto della legge e per il bene della comunita’ novarese.**

## I DOCUMENTI PROGRAMMATICI DEL CICLO 2016 ED I CENTRI DI RESPONSABILITA'

Richiamato qui integralmente quanto già' esplicitato nei precedenti documenti, analoghi al presente, in ordine ai centri di responsabilità' (stante che non sono intervenute variazioni di rilievo al riguardo), si chiarisce che le attività di cui al presente report, riferibili all'anno 2016, sono state poste in essere non solo in riferimento agli obiettivi di legge, ma anche in relazione agli obiettivi dell'Amministrazione rinvenibili nei seguenti documenti programmatici:

- **la deliberazione n. 13/2016** con la quale il Consiglio Provinciale ha approvato il **Bilancio di Previsione 2016** (oggetto di successive variazioni di bilancio)
- **i decreti nn 24/2016, 88/2016 e 133/2016 in materia di piano della performance/piano esecutivo di gestione.**

Si ribadisce che tra i documenti programmatici sopra elencati, il PEG/Piano Performance rappresenta evidentemente "la base" per arrivare a controllare i risultati conseguiti.

Si tratta infatti di uno strumento con cui ogni singolo obiettivo viene descritto attraverso l'inserimento di una programmazione temporale delle azioni da intraprendere e viene dettagliato con l'individuazione di appositi indicatori finalizzati alla misurazione dei risultati.

## METODOLOGIE

Ai fini di quanto esposto nella rappresentazione grafica di cui alla terza sezione del presente report, si ricorda che già negli scorsi anni la Provincia ha un proprio modello così articolato:

- **uso di un sistema deputato al caricamento, aggiornamento e monitoraggio dei dati relativi agli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione/Piano Performance**
- **utilizzo di accessi per ciascun Settore/Servizio al fine di consentire il caricamento e il monitoraggio periodico degli obiettivi da parte dei Dirigenti.**

Più in dettaglio, le attività svolte possono venire come seguito scansionate:

- **definizione del modello**
- **implementazione infra annuale del modello stesso**
- **perfezionamento della formazione dei referenti di ciascun Settore**
- **monitoraggio infra annuale e finale degli obiettivi.**

Va precisato che la rilevazione dei risultati raggiunti è stata effettuata attraverso il monitoraggio degli obiettivi programmati ed è stata basata sulla verifica a mezzo di appositi indicatori.

Per rendere tale operazione quanto più possibile obiettiva ed incontestabile, sottraendola quindi alla soggettività del personale preposto al controllo, detti indicatori sono stati dettagliatamente individuati ed esplicitati nel PEG/Piano Performance dell'anno in parola.

Tale documento ha infatti precisato ex ante per la quasi totalità degli obiettivi vari step di "avanzamento", per ciascuno di essi è stato quindi preventivamente indicato un intervallo di valori. A ciascun intervallo è stata abbinata una differente percentuale di raggiungimento del risultato.

Ciò ha permesso di consuntivare in termini obiettivi ed incontestabili i vari obiettivi.

Il rendicontatore, in occasione dei monitoraggi, ha dovuto infatti "semplicemente" verificare lo stato dell'arte ed inserire nell'apposito format la percentuale corrispondente alla rilevazione effettuata, secondo i parametri fissati nel PEG.

Il grado di realizzo degli obiettivi programmati, a conclusione del monitoraggio, ha mostrato un andamento regolare della gestione, del quale è stata data prova documentale al Nucleo di Valutazione in data 14.02.2017.

Le stampe in tale sede prodotte vengono qui accluse in allegato e verranno rese disponibili nell'apposita area "Amministrazione trasparente" del sito della Provincia.

## **IL CONTROLLO SOTTO IL PROFILO DELLA QUALITA' DEI SERVIZI RESI ED IL GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA**

Come anticipato in precedenza, il controllo strategico non puo' prescindere da un'oculata analisi sulla qualita' dei servizi resi e sul grado di soddisfazione percepito dall'utenza.

A tal riguardo anche nel 2016 non si e' trascurato di attivare alcune iniziative, similmente a quanto gia' posto in essere negli anni scorsi.

**Proprio le esperienze precedentemente condotte hanno evidenziato i vantaggi che si possono ottenere dalla capacita' di ascolto e di inclusione dei portatori di interesse:** nelle situazioni in cui si possono mettere a disposizione il sapere, le esperienze, le potenzialita', gli obiettivi e le strategie si ottengono in genere buone relazioni e da queste positivi risultati concreti (anche in termini di gestione dei servizi).

**Il tema del coinvolgimento si e' inoltre rivelato strettamente legato a quello della sussidiarieta' orizzontale,** tanto caro al legislatore in relazione alle relative potenzialita', quali la maggiore partecipazione alla cosa pubblica, la crescita della fiducia verso le istituzioni, il ruolo proattivo e di eventuale partnership con altri soggetti e la messa a frutto di risorse economiche in senso lato.

Specie in questa sfavorevole congiuntura economica che ci impone di "fare meglio e di più con meno", anche a mezzo delle indagini suddette, si e' ritenuto indispensabile analizzare e ripianificare i processi, monitorando la soddisfazione dell'utenza utilizzando tecniche di ascolto, di tipo strutturato/informato/organizzato, intese al coinvolgimento operativo.

Le indagini per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza vengono piu' diffusamente trattate nel documento "report indagini di customer satisfaction anno 2016" di cui in appendice.



## ANALISI DEGLI ASPETTI INNOVATIVI DEL MODELLO 2016. INTRODUZIONE

Nelle pagine che seguono si troveranno cenni circa gli elementi fortemente innovativi caratterizzanti la gestione 2016.

In effetti, per quanto l'”entrata a regime” delle modifiche introdotte dalla Legge regionale 23/2015 ed il conseguente processo di riorganizzazione interno, assorbendo tempo, energie e risorse, avessero inizialmente indotto a procrastinare scelte fortemente impattanti relative ai temi qui rendicontati, con **decreto 41/2015 si e' coraggiosamente avviato il progetto di riforma denominato “miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance.”**

Detto progetto ha ispirato anche le azioni qui rendicontate, che hanno teso ad uniformarsi ai criteri del medesimo, perfezionando l'approccio metodologico precedentemente adottato.

Per quanto principalmente finalizzato agli obiettivi di performance e alla misurazione della performance individuale, lo studio in parola ha avuto inevitabilmente ricadute anche sugli obiettivi di tipo operativo/gestionale e quindi, in termini generali, sulla materia di cui al presente documento.

In altre parole i criteri e le modalita' previste nel surrichiamato progetto ben si sono adattati sia agli obiettivi gestionali/di mantenimento che a quelli strategici e/o di miglioramento/performance.

## IL PERSONALE COINVOLTO NELLA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

L'entrata in vigore dapprima della Legge n. 56/2014, successivamente della Legge n. 190/2014 e, da ultimo, della L.R. n. 23/2015 ha reso necessario ridefinire la struttura organizzativa dell'Ente, sulla scorta di una dotazione organica ripensata, oltre che in relazione alle singole funzioni di competenza provinciale ai sensi delle disposizioni legislative in argomento, anche in considerazione dei vincoli normativi e delle problematiche contingenti.

Al riguardo si evidenzia che, oltre al generale depauperamento di professionalità verificatosi nell'ultimo biennio, ed alle problematiche connesse ad una struttura organizzativa ridotta ai minimi termini, quale quella della Provincia di Novara, è emersa la necessità di effettuare un'apposita verifica sulla sostenibilità delle precedenti modalità operative.

In particolare, stante che la nuova dotazione organica è stata approvata in corso d'anno, a seguito di tale modifica si è provveduto a verificarne la conformità alle prassi in uso, provvedendo (al bisogno) ai necessari ed opportuni adattamenti.

Inoltre, previa concertazione con la Dirigenza dell'Ente, si è proceduto a fornire le istruzioni necessarie ai nuovi Referenti incaricati per le operazioni de quo presso i vari Settori/Servizi nei quali la Provincia è ora strutturata.

Ne è risultata una metodologia condivisa, della quale va anzitutto apprezzato lo sforzo alla sintesi ed alla chiarezza, oltre che all'immediatezza nell'intelligibilità dei dati rappresentati.



## **GLI STRUMENTI UTILIZZATI**

Nell'esercizio 2016 è entrato in vigore il decreto relativo al terzo aggiornamento dei principi contabili, che, al fine di favorire la spesa per investimenti, ha rivisto il principio della competenza finanziaria potenziata e ha individuato nuove forme di copertura da imputare agli esercizi successivi.

Questo insieme di novità è coincisa, per la Provincia di Novara, con l'esigenza di cambiare l'applicativo che supporta le operazioni economico-finanziarie dell'Ente.

I dipendenti provinciali hanno dovuto confrontarsi con il cambiamento tra il precedente sistema contabile ex Dlgs 267/2000 e smi e DPR 194/1996 e il nuovo sistema di cui al Dlgs 118/2011 e Dlgs 126/2014.

Nell'anno e' stato quindi effettuato un processo di accompagnamento degli operatori alla familiarizzazione con le novità e le questioni tecniche rilevanti, rispetto al precedente sistema, che richiedono maggiore riflessione organizzativa interna all'ente per rispondere correttamente al disposto normativo.

Concomitantemente e' stato avviato il processo di formazione dei dipendenti all'uopo incaricati ai fini dell'utilizzo di apposita area di detto nuovo applicativo per le operazioni piu' strettamente riconducibili al monitoraggio degli obiettivi, sulla base del ragionevole presupposto che l'utilizzo di detta nuova area decorrerà dalla gestione 2017.

Nel contempo, stante anche l'interruzione dell'attività del software precedentemente utilizzato, si e' provveduto alle operazioni di monitoraggio, raccolta dati, elaborazione/rielaborazione informazioni raccolte e relativa rappresentazione grafica utilizzando le potenzialità del pacchetto office.

In proposito e' stata previamente realizzata una specifica attività di affiancamento degli operatori, che è proseguita durante tutto l'anno in forma di sportello dedicato.

### **TERZA SEZIONE**

Si riportano in allegato le stampe che rappresentano il vero “cuore” del documento.

Le stesse riproducono l’esito delle azioni compiute ai fini del conseguimento di ciascuno degli obiettivi inseriti nel PEG/PDO, indicando per ognuno di essi la percentuale di raggiungimento in occasione del monitoraggio infra annuale e di quello finale.

Nel rinviare agli appositi report per informazioni piu’ dettagliate in argomento (quali decreti 132/2016, 23/2017, 97/2016 e 110/2016) si osserva che le cause del mancato completo conseguimento non risultano imputabili alla struttura.

A chiusura del presente lavoro si sottolinea che gli obiettivi di performance sono stati pienamente realizzati (risultato raggiunto al 100%), mentre fra i 172 obiettivi gestionali assegnati alcuni non risultano totalmente raggiunti. La percentuale di realizzazione in tale ultimo caso risulta quindi calcolata nel 95%



SINTESI DEL LIVELLO DI REALIZZAZIONE (ESPRESSO IN PERCENTUALE) DEGLI  
OBIETTIVI GESTIONALI/STRATEGICI

codice uff	descrizione	I monitoraggio	II monitoraggio
1DIP	Coordinamento operativo intersettoriale	100%	100%
2DIP	Prosecuzione riordino della provincia	100%	100%
3DIP	Attivita' di collaborazione e sostituzione del Segretario Generale	100%	100%
4DIP	Direzione del dipartimento	100%	100%
1IST	Attivita' connesse all'iter degli atti amministrativi	75%	100%
2IST	Attivita' di assistenza agli organi dell'Ente	75%	100%
3IST	Attivita' connesse ai controlli interni	75%	100%
4IST	Attivita' connesse alla nomina dei rappresentanti provinciali in enti, aziende, istituzioni	75%	100%
5IST	Attivita' connesse al peg/piano performance, nonche' alla relazione sulle performance	100%	100%
6IST	Svolgimento delle attivita' connesse al sistema controllo del conseguimento obiettivi e alle operazioni correlate al sistema decentrato di monitoraggio e misurazione	50%	100%
7IST	Attivita' di segreteria del Segretario Generale	75%	100%
8IST	Aggiornamento normativo	75%	100%
9aIST	Gestione protocollo e corrispondenza: protocollo in partenza per la corrispondenza a firma degli amministratori, previo controllo del rispetto delle disposizioni relative alla verifica dei documenti	75%	100%
9bIST	Gestione protocollo e corrispondenza: protocollo in arrivo per tutto l'Ente	75%	100%
9cIST	Gestione protocollo e corrispondenza: gestione piattaforma fattura elettronica	75%	100%
9dIST	Gestione protocollo e corrispondenza: imbustamento e spedizione della corrispondenza dell'Ente	75%	100%
10aIST	Gestione archivio: creazione fascicoli archivio corrente e di deposito	75%	100%
10bIST	Gestione archivio: tracciatura materiale archiviato e ricerche pratiche	75%	100%
11aIST	Supporto giuridico amministrativo alle Funzioni tutela e valorizzazione ambientale, pianificazione territoriale e acque: studio di soluzioni idonee alla gestione delle pratiche fornendo la necessaria collaborazione e assistenza giuridico-amministrativa alle Funzioni citate, specie per la redazione degli atti necessari	50%	100%
11bIST	Supporto giuridico amministrativo alle Funzioni tutela e valorizzazione ambientale, pianificazione territoriale e acque: costituzione, attivazione, coordinamento del gruppo di lavoro interfunzione per rilascio di pareri tecnici relativi al procedimento autorizzativo	0%	100%
11cIST	Supporto giuridico amministrativo alle Funzioni tutela e valorizzazione ambientale, pianificazione territoriale e acque: coordinamento amministrativo procedure via	0%	100%
12IST	Supporto all'attivita' del Presidente	75%	100%
1aAMB	Autorizzazioni in materia di rifiuti: rilascio dei provv. art. 208 D.Lgs. 152/06. Iscrizioni al registro art. 216 D.Lgs. 152/06	75%	100%
1bAMB	Autorizzazioni in materia di rifiuti: provvedimenti di diffida, sospensione e revoca delle autorizzazioni	75%	100%
1cAMB	Autorizzazioni in materia di rifiuti: verifica garanzie finanziarie	100%	100%
1dAMB	Autorizzazioni in materia di rifiuti: autorizzazioni Reg.to CE n. 1013/2006	100%	100%
2AMB	Gestione contenzioso amministrativo acque e rifiuti	75%	100%
3AMB	Bonifica dei siti inquinati	75%	100%

el

4AMB	Autorizzazioni in materia ambientale	25%	50%
5aAMB	Controllo impianti termici: attività finalizzata alla verifica degli impianti	100%	100%
5bAMB	Controllo impianti termici: attività di assistenza all'utenza e agli operatori del settore	50%	100%
6aAMB	Autorizzazioni in materia di Energia: autorizzazione unica in materia di oleodotti e metanodotti	0%	0%
6bAMB	Autorizzazioni in materia di Energia: impianti di produzione d'energia	25%	25%
6cAMB	Autorizzazioni in materia di Energia: concessione per depositi olii minerali	50%	50%
7AMB	Monitoraggio Accordo di Programma	75%	100%
8AMB	Tutela e sostenibilità ambientale	100%	100%
9AMB	Interventi a supporto del Servizio integrato rifiuti	75%	100%
10aAMB	Osservatorio Provinciale Rifiuti: verifica dei dati di produzione e RD dei rifiuti	50%	100%
10bAMB	Osservatorio Provinciale Rifiuti: supporto attività del Comitato di Indirizzo dell'OPR	50%	75%
11AMB	Procedure di compatibilità ambientale (VIA, verifica di assoggettabilità alla VIA e VAS)	100%	100%
1PT	Pareri	100%	100%
2PT	Pareri in Conferenza di Copianificazione/Conferenza di Servizi	100%	100%
3PT	Pareri di compatibilità con il P.T.P.	100%	100%
4PT	Partecipazioni	100%	100%
5PT	Supporto ai Comuni/altri Enti	75%	100%
6PT	Interventi per lo sviluppo locale -Società partecipate	50%	100%
7aPT	Autorizzazioni: scarichi in acque superficiali, suolo e sottosuolo	100%	100%
7bPT	Autorizzazioni: licenze di attingimento d'acqua	80%	80%
7cPT	Autorizzazioni: ricerca di acque sotterranee	50%	50%
8PT	Concessioni di derivazione d'acqua	0%	0%
9PT	Procedure di compatibilità ambientale (VIA e verifica di assoggettabilità alla VIA)	100%	100%
10PT	Procedure di VAS e verifica di assoggettabilità alla VAS	50%	75%
1TRAS	Programmazione pianificazione della gestione Trasporto Pubblico Locale su gomma e lacuale – Gestione di servizi ferroviari sostitutivi effettuati mediante autobus	80%	100%
2TRAS	Autorizzazioni, organizzazione e reveche in materia di trasporto pubblico e privato	90%	100%
3TRAS	Vigilanza	40%	60%
4TRAS	Esami idoneità professionale per trasporti merci e persone	90%	100%
5TRAS	Conclusione iter amministrativo della pratica riferita ai fondi della Olimpiade Torino 2006	100%	100%
6TRAS	Attuazione del vigente Programma Provinciale delle Piste ciclabili	20%	35%
7TRAS	Gestione Sentieristica	90%	95%
8TRAS	Valorizzazione Patrimonio Boschivo	40%	60%
9TRAS	Progetto Ecocavour	70%	75%
10TRAS	Progetto Agogna CARIPLO 2011	40%	60%
11TRAS	Attuazione del Contratto di Fiume dell'Agogna	60%	95%

1DS	Raccordo procedurale e passaggio competenze in materia di Vincolo Idrogeologico in attuazione L.R. 23/2015	80%	100%
2DS	Raccordo procedurale e passaggio competenze in materia di Attività Estrattive in attuazione L.R. 23/2015	75%	100%
3DS	Conferenze di Servizi per il rilascio di Autorizzazioni in materia di Attività Estrattive	100%	100%
4DS	Vigilanza in materia di Attività Estrattive	0%	0%
5DS	Procedure di compatibilità ambientale (VIA e verifica di assoggettabilità alla VIA)	75%	100%
1aCAC	Rilascio autorizzazioni, provvedimenti e concessioni: autorizzazioni per zone addestramento cani caccia, allevamenti fauna selvatica a scopo alimentare, di ripopolamento e amatoriale, per cattura e inanellamento a scopo scientifico, corsi di formazione in materia ittica, venatoria e ambientale	80%	100%
1bCAC	Rilascio autorizzazioni, provvedimenti e concessioni ai sensi delle LLRR 37/06, 32/82 e 24/7 asciutte e lavori in alveo - semine fauna ittica gare di pesca - uso generatore per cattura pesci - attività di Pescaturismo e licenze a imprenditori ittici - attività a fini didattici e scientifici e per giornate di studio	80%	100%
1cCAC	Rilascio autorizzazioni, provvedimenti e concessioni ai sensi del D.Lgs 112/98 - nomine di guardia giurata volontaria ittica e venatoria	80%	100%
1dCAC	Rilascio autorizzazioni, provvedimenti e concessioni: esami venatori	80%	100%
2aCAC	Convenzioni/piani: convenzioni per la gestione delle zone R.C. e delle oasi di protezione previste dal piano faunistico venatorio provinciale	75%	100%
2bCAC	Convenzioni/piani: convenzioni con Associazioni per la cura della fauna selvatica ritrovata ferita	75%	100%
2cCAC	Convenzioni/piani: convenzioni con Parchi e Riserve Naturali per attività di protezione naturalistica e vigilanza	75%	100%
2dCAC	Convenzioni/piani: predisposizione, organizzazione e autorizzazioni per l'attuazione di piani di contenimento numerico di fauna selvatica	75%	100%
3CAC	Concessione risarcimenti e contributi	80%	100%
4aCAC	Gestione del contenzioso/verbali: procedura di notificazione e gestione dei verbali elevati dagli addetti alla vigilanza volontaria ittico venatoria e delle Guardie Ecologiche Volontarie	80%	100%
4bCAC	Gestione del contenzioso/verbali: gestione dell'attività di coordinamento delle guardie volontarie ecologiche venatorie e ittiche	80%	100%
1POL	Attuazione n. 4 piani di contenimento fauna selvatica (cinghiali, cornacchie, volpi, colombi)	75%	100%
2POL	Attività di vigilanza e di verifica sulla regolarità autorizzativa degli impianti pubblicitari e attività di prevenzione e vigilanza in materia di sicurezza stradale mediante interventi di controllo del rispetto del limite di velocità	75%	100%
3POL	Attività di vigilanza sul territorio nelle varie materie di competenza	75%	100%
4POL	Incidenti stradali provocati da fauna selvatica	75%	100%
5POL	Predisposizione programmi settimanali	75%	100%
6POL	Gestione verbali codice della strada, caccia, pesca e ambiente e relativo iter comprensivo della fase di contenzioso e di riscossione coattiva	75%	100%
1TUR	Attività statistica, tenuta di albi ed elenchi riconoscimento comuni turistici	100%	100%
2TUR	Coordinamento turistico e valorizzazione del territorio	75%	100%
3TUR	Agenzie di viaggio e professioni turistiche, corsi di formazione e aggiornamento per operatori turistici	100%	100%

4TUR	Adesione a istituzioni culturali e turistiche	50%	100%
5TUR	Partecipazione con altri enti ad eventi volti alla valorizzazione della cultura	75%	100%
6TUR	Assegnazione palestre e impianti sportivi di proprietà provinciale, sportello sport e impiantistica sportiva	50%	75%
1REF	Predisposizione di bilancio di previsione e conto del bilancio	75%	100%
2REF	Gestione entrate e spese correnti	75%	100%
3REF	Predisposizione ed invio telematico di certificazioni contabili, fiscali e contributive	75%	100%
4REF	Gestione cassa economale, servizi economici, tenuta inventario beni mobili	75%	100%
5REF	Gestione dei mutui contratti con la Cassa DD.PP. Gestione delle attività legate al bilancio e al conto consuntivo per quanto riguarda le spese del Titolo II	90%	100%
6REF	Gestione dei tributi di competenza provinciale	100%	100%
7REF	Mantenimento degli standard qualitativi in essere, attraverso un'adeguata gestione delle variabili connesse al riordino ed alla continua evoluzione normativa	75%	100%
1aRUS	Attività amministrativa afferente alla gestione del personale: gestione giuridica del personale	75%	100%
1bRUS	Attività amministrativa afferente alla gestione del personale: supporto alla valutazione del personale e applicazione dei relativi istituti contrattuali	90%	100%
1cRUS	Attività amministrativa afferente alla gestione del personale: gestione dei procedimenti disciplinari e del contenzioso in materia di personale	75%	100%
1dRUS	Attività amministrativa afferente alla gestione del personale: gestione degli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza	75%	100%
1eRUS	Attività amministrativa afferente alla gestione del personale: gestione delle attività connesse alla sicurezza sul lavoro	100%	100%
1fRUS	Attività amministrativa afferente alla gestione del personale: gestione degli adempimenti statistici in materia di personale	75%	100%
1gRUS	Attività amministrativa afferente alla gestione del personale: pubblicazione di atti all'albo pretorio on line	75%	100%
2aRUS	Adempimenti relativi alla gestione del servizio di anticamera e alla gestione del parco macchine: regolazione dell'accesso del pubblico, servizio di rappresentanza e scorta al Gonfalone dell'Ente, centralino telefonico, operazioni di tipo ausiliario, notificazione di atti	100%	100%
2bRUS	Adempimenti relativi alla gestione del servizio di anticamera e alla gestione del parco macchine: adempimenti amministrativi relativi alla gestione dei mezzi dell'Ente, conduzione di automezzi	75%	100%
3aRUS	Adempimenti relativi alla gestione del sistema informativo: gestione sistemistica sistema informativo	75%	100%
3bRUS	Adempimenti relativi alla gestione del sistema informativo: gestione diretta o coordinamento assistenza applicativi e basi dati in esercizio	75%	100%
3cRUS	Adempimenti relativi alla gestione del sistema informativo: gestione sito internet	75%	100%
3dRUS	Adempimenti relativi alla gestione del sistema informativo: migrazione dominio - fase PDL (trattasi di obiettivo straordinario articolato su due annualità gestionali (2015 - 2016))	100%	100%
1MAC	Prosecuzione riordino della provincia	100%	100%

2MAC	Attività di collaborazione e sostituzione del Segretario Generale	100%	100%
1AVV	Attività Giudiziale	90%	100%
2aAVV	Attività stragiudiziale: rilascio pareri	90%	100%
2bAVV	Attività stragiudiziale: pratiche assicurative, transazioni, recupero crediti ecc.	100%	100%
1aPS	Attività relative all'organizzazione della rete scolastica: iniziative relative ad individuare il fenomeno della dispersione scolastica a livello provinciale verificandone l'entità e individuando eventuali modalità di prevenzione e soluzione anche attraverso la costituzione di reti e la sottoscrizione di protocollo di intesa con le scuole ed altri Enti	75%	100%
1bPS	Attività relative all'organizzazione della rete scolastica: predisposizione del piano provinciale di organizzazione della rete scolastica e dell'offerta formativa integrata	75%	100%
2PS	Gestione servizio assistenza e trasporto disabili	75%	100%
3aPS	Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità, gestione progetti vari: gestione del servizio presso gli sportelli di Novara e di Borgomanero	90%	100%
3bPS	Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità, gestione progetti vari: apertura sportello Nodo provinciale antidiscriminazione in raccordo con Centro Regionale Antidiscriminazioni	90%	100%
3cPS	Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità, gestione progetti vari: collaborazione con la Consigliera di Parità per attività amministrativa	80%	100%
3dPS	Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità, gestione progetti vari: coordinamento attività relative progetto di conciliazione Family Audit	80%	100%
3ePS	Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità, Gestione progetti vari: presa in carico di tutti i casi segnalati anche in collaborazione con componenti Protocollo contro la violenza e altri organismi interessati. Numero Verde 1522	75%	100%
3fPS	Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità, gestione progetti vari: coordinamento attività fondi Regione Piemonte	75%	100%
3gPS	Apertura sportelli, collaborazione con Consigliera di Parità, gestione progetti vari: progettazione finalizzata all'acquisizione di fondi dall'UE, e da altri soggetti pubblici e privati al fine di ampliare l'attività	75%	100%
4aPS	Gestione Piano Locale Giovani Servizio Civile Nazionale: realizzazione progetti previsti dal piano, monitoraggio progetti	75%	90%
4bPS	Gestione Piano Locale Giovani Servizio Civile Nazionale: progettazione e selezione giovani, monitoraggio stage e formazione Servizio Civile Nazionale	75%	100%
1aCON	Gestione Contratti e Contenzioso: razionalizzazione delle procedure contrattuali, adeguamento all'evoluzione normativa – supporto nelle pratiche di alienazione immobili; redazione contratti (atti pubblici, scritture private, disciplinari di incarico, convenzioni concessioni demaniali, contratti di locazione e comodati, contratti assicurativi)	75%	100%

1bCON	Gestione Contratti e Contenzioso: affidamento e gestione incarichi a legali esterni nonché affidamento incarichi giudiziali ed extragiudiziali all'avvocatura interna e supporto all'ufficio avvocatura anche nella redazione di pareri e di proposte di transazione	100%	100%
1cCON	Gestione Contratti e Contenzioso: acquisizione e gestione dei contratti assicurativi, gestione danni derivanti da Responsabilità civile verso terzi e Gestione sinistri dai quali derivano danni alla proprietà provinciale	100%	100%
2aCON	Gestione pratiche Settori Tecnici e relativi atti amministrativi (Pianificazione Lavori Pubblici, Programmazione edilizia scolastica, gestione in economia di servizi e forniture, deliberazioni, decreti e determine, subappalti): attività di programmazione, controllo e amministrazione. Proposte di decreto per approvazione studi fattibilità, progetti preliminari, definitivi, esecutivi, atti per sdemianializzazione, ecc. e predisposizioni deliberazioni gestione procedimenti espropriativi, supporto specialistico con particolare riferimento all'evoluzione normativa	90%	100%
2bCON	Gestione pratiche Settori Tecnici e relativi atti amministrativi (Pianificazione Lavori Pubblici, Programmazione Edilizia Scolastica, Gestione in economia di servizi e forniture, Deliberazioni, decreti e determine, subappalti): atti per approvazione spesa, determinazioni a contrarre per lavori, servizi compresi incarichi professionali, e forniture, atti di liquidazione, monitoraggio stato dei pagamenti e delle fatture emesse dalle ditte fornitrici, approvazioni avvisi compresi atti per pubblicazioni, lettere di invito, procedure espropriative compreso decreto esproprio	100%	100%
2cCON	Gestione pratiche Settori Tecnici e relativi atti amministrativi (Pianificazione Lavori Pubblici, Programmazione Edilizia Scolastica, Gestione in economia di servizi e forniture, Deliberazioni, decreti e determine, subappalti): attività conseguente alle aggiudicazioni di lavori, servizi e forniture, incarichi professionali, approvazione perizie di variante e suppletive, predisposizione di certificazioni e attestazioni nonché autorizzazioni al subappalto	80%	100%
3aCON	Gestione richieste occupazione suolo pubblico: (concessioni, licenze, autorizzazioni, nulla osta e pareri negativi): rilascio Concessioni e Nulla Osta per lavori di posa cavi e condutture, attraversamenti e allacciamenti e di apertura accessi carrai e/o pedonali, previa relativa istruttoria, regolarizzazione contabile e registrazione dati; Gestione atti - rivalutazione, volturazione, svincolo cauzioni	100%	100%
3bCON	Gestione richieste occupazione suolo pubblico: (concessioni, licenze, autorizzazioni, nulla osta e pareri negativi): gestione Cartelli Pubblicitari: Comunicazione Avvisi parere negativo e negativo definitivo per la posa e/o il mantenimento di mezzi pubblicitari su strade provinciali, all'interno e/o esterno del centro abitato lungo le strade provinciali. Trasmissione Provvedimenti negativi definitivi	100%	100%
4CON	Gestione richieste relative a transiti eccezionali (autorizzazioni, proroghe, rinnovi, nulla osta trasporti eccezionali e macchine agricole)	100%	100%
5aCON	Gestione gare d'appalto: organizzazione del servizio suddividendo le gare svolte per conto dell'Ente e le gare in qualità di SUA determinazioni a contrarre, esecuzione di tutti gli adempimenti necessari per garantire la completezza e la regolarità di tutte le fasi concorsuali con particolare riferimento a quelle svolte per conto dei Comuni	90%	100%
5bCON	Gestione gare d'appalto: formazione e aggiornamento costante; soluzioni gestionali integrate per assolvere a tutti gli obblighi normativi di recente entrata in vigore	100%	100%

5cCON	Gestione gare d'appalto: gestione gare appalto lavori servizi, forniture, ammissione ed esclusione, verbali di gara. Comunicazioni agli interessati, esecuzione di tutti gli adempimenti obbligatori (monitoraggi, trasparenza, ANAC, Osservatorio) per garantire la completezza e la regolarità di tutte le fasi concorsuali garanzia di accesso atti nel rispetto delle normative, verifica requisiti	75%	100%
1URP	Informazioni sui servizi, accesso agli atti e gestione reclami	100%	100%
2URP	Ricerca e studio di programmi europei nazionali, regionali e fondazioni per verificare possibilità di finanziamento	80%	100%
3URP	Elaborazione di progetti per la Provincia e per gli Enti aderenti alla convenzione "Servizi Europei di Area Vasta", costituzione di partenariati	80%	100%
4URP	Gestione delle gare di appalto per i Comuni in qualità di SUA	80%	100%
1aSS	Centro di monitoraggio, controllo incidenti stradali. Redazione report statistico incidentalità: supporto ad altri enti e forze dell'ordine sia per la raccolta dei dati sull'incidentalità che per problematiche relative al Piano Provinciale della Sicurezza Stradale. Controllo e validazione dei dati inseriti sulla piattaforma web TWIST (gestita dalla Regione Piemonte) e su altri sistemi informatizzati	75%	100%
1bSS	Centro di monitoraggio, controllo incidenti stradali. Redazione report statistico incidentalità: elaborazione dei dati disaggregati dell'incidentalità relativi all'anno precedente ai fini di produrre un report statistico relativo all'incidentalità sulle Strade in Provincia di Novara. Fase 1: Decodificazione dati Fase 2: Elaborazione dati disaggregati su documento in Excel Fase 3: Redazione grafici e report relativi ad incidentalità delle strade provinciali distinti per tipologia, pericolosità, utenza	100%	100%
2SS	Gestione catasto strade	75%	100%
3SS	Istruzione pratiche per partecipazione a bandi di finanziamento relativi alla sicurezza stradale e monitoraggio	75%	100%
4SS	Gestione sinistri	100%	100%
1aESP	Gestione procedure espropriative. Attuazione delle attività connesse alle procedure espropriative per la realizzazione di lavori stradali secondo le modalità previste dal DPR n.327 del 08/06/2001 e s.m.i.: n. 2 procedure in corso	50%	100%
1bESP	Gestione procedure espropriative. Attuazione delle attività connesse alle procedure espropriative per la realizzazione di lavori stradali secondo le modalità previste dal DPR n.327 del 08/06/2001 e s.m.i.: n. 1 nuovo esproprio. Per nuovi espropri è possibile dividere la procedura in fasi così distinte: 1. redazione piano particellare di esproprio e proprietari; 2. avvio del procedimento; 3. determinazione indennità di esproprio; 4. comunicazione indennità provvisoria; 5. ricezione accordi bonari; 6. pagamento acconti; 7. pagamento saldo	85%	90%
1cESP	Gestione procedure espropriative. Attuazione delle attività connesse alle procedure espropriative per la realizzazione di lavori stradali secondo le modalità previste dal DPR n.327 del 08/06/2001 e s.m.i.: redazione n. 2 decreti d'esproprio	50%	100%
2ESP	Volture catastali per accertamento e verifica dell'effettiva proprietà	65%	100%
1AUT	Concessioni	75%	75%
2AUT	Ordinanze ed autorizzazioni	100%	100%
1MS	Manutenzione ordinaria	75%	100%

8

2MS	Contabilità lavori	50%	100%
3MS	Vigilanza e controllo	75%	100%
4MS	Direzioni lavori	80%	100%
5MS	Collaudi e certificati di regolare esecuzione	80%	80%
6MS	Gestione procedure affidamento lavori pubblici	30%	100%
1SEGN	Realizzazione segnaletica stradale	75%	100%
1PCIV	Sistema di allertamento	75%	100%
2PCIV	Contatti di Emergenza	100%	100%
3PCIV	Programma e Piano Provinciale integrato di Protezione Civile	60%	100%
4PCIV	Gestione personale tecnico	70%	100%
1EDI	Ricognizione del patrimonio immobiliare, programmazione interventi e soluzioni strategiche	40%	100%
2EDI	Attività di verifiche ed accertamenti con sopralluoghi e/o valutazioni tecniche	80%	100%
3EDI	Gestione in economia di lavori forniture e servizi per manutenzione edifici di competenza provinciale	100%	100%
4EDI	Gestione attività tecnico contabile	90%	100%
5EDI	Progettazione Interventi	50%	100%
6EDI	Gestione attività tecnico/documentale per ottenimento di autorizzazioni, titoli abilitativi per lo svolgimento dell'attività edile	80%	100%

SINTESI DEL LIVELLO DI REALIZZAZIONE (ESPRESSO IN PERCENTUALE) DEGLI  
OBIETTIVI DI PERFORMANCE

descrizione	I monitoraggio % realizzazione	II monitoraggio % realizzazione	III monitoraggio % realizzazione
Miglioramento continuo in materia di prevenzione della corruzione	100	100	100
Evoluzione della struttura organizzativa della Provincia quale Ente di Area Vasta.	100	100	100
Le implicazioni organizzative della L.R. n. 23/2015	100	100	100
Gestione economico-finanziaria dell'Ente - Condivisione delle innovazioni normative a	100	100	100
Funzioni fondamentali e riconferite a seguito dell'entrata in vigore della legge regionale 23/2015	100	100	100
Condivisione con comuni delle problematiche inerenti agli accessi carrai	50	90	100
Studio di fattibilità per la verifica e l'installazione di dispositivi atti al rilevamento delle targhe delle autovetture	40	60	100
Servizio europeo di area vasta	80	90	100
Studio di coordinamento del servizio di TPL lacuale con sentieristica, ciclabilità e servizi turistici del lago d'Orta	60	70	100
Nuovo database delle aree industriali, commerciali e turistico-ricettive dei comuni della provincia di Novara	30	70	100
Favorire l'aggregazione e l'informazione tra i giovani	75	75	100
Ampliamento attività del centro servizi per le pari opportunità della Provincia di Novara	90	90	100
Rapporto sullo stato della gestione dei RSU nella Provincia di Novara	50	70	100
Studio di fattibilità per il miglioramento del servizio di trasporto pubblico locale su acqua (lago d'Orta)	40	70	100
Creazione di database per gestione autoscuole	60	80	100
Indagine esplorativa in merito alle criticità inerenti il controllo del territorio in materia di caccia, pesca e tutela ambientale	80	80	100

Report indagini di customer  
satisfaction  
Anno 2016



## PREMESSA

Tra gli obiettivi dell'ente locale (già a partire dalla riforma introdotta nel lontano 1990 a mezzo della *rivoluzionaria* legge 142) figura quello di “migliorare la soddisfazione dei cittadini per i servizi offerti”, intendendo col termine “cittadini” non tanto gli “utenti”, quanto i “clienti del servizio”. Detta ultima accezione del termine (cliente) già esplicita il ruolo centrale dei destinatari finali che assumono la *veste* di risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi ai bisogni reali.

In tale ottica, diverse direttive del Dipartimento della Funzione pubblica e norme in ambito delle P.A. hanno successivamente individuato la rilevazione della qualità percepita - nota come Customer satisfaction - come uno strumento per pianificare politiche e valutare servizi offerti, favorendo il coinvolgimento reale dei cittadini.

Introdurre all'interno delle amministrazioni pubbliche tale modalità di ascolto sistematico dei bisogni dei cittadini e di misurazione periodica delle prestazioni erogate, ha significato confrontarsi con una cultura e una pratica della valutazione e del miglioramento continuo della qualità dei servizi.

La soddisfazione delle aspettative e dei bisogni del cliente divengono quindi *criterio* di analisi rispetto ai servizi resi, sia per la valutazione dell'efficacia degli stessi, sia per la relativa progettazione/ri-progettazione futura.

Alla luce di quanto sopra è stato elaborato il presente report che, nella sua prima sezione, fornisce una panoramica inerente la rilevazione della qualità percepita in ambito pubblico, con riferimento specifico a contesto normativo, metodologie e fasi; mentre nella seconda sezione espone gli esiti delle indagini concretamente poste in essere nel corso dell'anno, evidenziandone il riscontro, a mezzo di rappresentazioni grafiche.

Nell'ambito delle due sezioni di cui sopra si tenderà a trattare, nell'ordine, i seguenti argomenti

- quadro normativo
- rilevazione della qualità percepita negli enti locali
- definizione e concetti chiave della qualità percepita
- gli strumenti di rilevazione della qualità percepita
- le indagini di customer satisfaction tramite questionario
- le fasi delle indagini di customer satisfaction attraverso il questionario
- le indagini di customer satisfaction in Provincia di Novara
- le rilevazioni a cura dell'URP
- il questionario

# SEZIONE I

## QUADRO NORMATIVO:

Il presente report origina dalle norme qui a seguito elencate:

- direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini del 24.3.2004
- direttiva del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione “Per una Pubblica Amministrazione di qualità” del 19.12.2006
- legge 4 marzo 2009 n. 16 “Delega al governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e all’efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei Conti
- D.lgs 150/2009, e precipuamente i relativi art. 3, comma 3, art. 8 comma 1 ed art. 28 comma 1, i quali così dispongono:

Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

(art. 3, comma 3)

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, nonché 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.

(art. 8, comma 1)

.... Le modalità di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonché i casi e le modalità di indennizzo automatico e forfettario all'utenza per mancato rispetto degli standard di qualità sono stabiliti con direttive, aggiornabili annualmente, del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità nelle amministrazioni pubbliche. ...

(art. 28 comma 1)

- Delibera CIVIT n. 88/2010 “linee guida per la definizione degli standard di qualita’ (art. 1, c.1, del D.Lgs. 20 dicembre 2009, n. 198)” il processo per la definizione e misurazione degli standard di qualita’ va collocato all’interno dell’impianto metodologico che le amministrazioni pubbliche devono attuare per sviluppare il ciclo di gestione della performance e, piu’ in generale, per attuare quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di “misurazione, valutazione e trasparenza della performance”
- regolamento provinciale sul sistema dei controlli interni, approvato con deliberazione consiliare n. 3 del 4.2.2013, che all’art. 13 cosi’ recita:
  - 1) Il controllo della qualita’ dei servizi erogati provvede alla misurazione della soddisfazione degli utenti dell’Ente attraverso metodologie dirette (ad esempio la somministrazione di questionario) e indirette (ad esempio analisi dei reclami).
  - 2) L’analisi attraverso i questionari deve essere impostata escludendo ogni forma di personalizzazione.
  - 3) Degli esiti del controllo sulla qualita’ dei servizi erogati si tiene conto in sede di controllo strategico e nella valutazione della performance organizzativa dell’Ente.
  - 4) La rilevazione della soddisfazione del cittadino-cliente viene precipuamente posta a carico dell’Ufficio Relazioni con il Pubblico.
  - 5) L’Ufficio Relazioni con il Pubblico dovra’ inoltre provvedere costantemente a rilevare i tempi di risposta alle richieste che il cittadino presenta ai suoi sportelli, assicurando che le segnalazioni vengano prese in carico dai Settori di competenza.

## LA RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ PERCEPITA NEGLI ENTI LOCALI

Come sopra accennato (cfr. paragrafo sul quadro normativo) la Provincia di Novara ha inserito la rilevazione della qualità dei servizi nell'ambito di apposita disciplina regolamentare.

Il vigente regolamento sul sistema dei controlli interni all'ente, colloca infatti detta rilevazione nell'ambito di un'articolata ed organica metodologia che mira alla verifica dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa attraverso la valutazione della qualità dei servizi e del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Unitamente alla rilevazione di una serie di indicatori di efficacia, efficienza ed economicità, la misurazione della soddisfazione dei cittadini su singoli servizi offerti può fornire indicazioni sul miglioramento della qualità delle funzioni espletate.

La rilevazione della qualità percepita diventa perciò il mezzo sia per instaurare e rafforzare i legami di fiducia con i cittadini, oltre che per formulare ed elaborare politiche pubbliche mirate.

In estrema sintesi, il criterio metodologico del quale è intriso il sistema dei controlli interni di questo ente, conferisce alla rilevazione della qualità percepita una duplice natura e finalità:

- misurazione della qualità percepita: ovvero valutazione delle politiche e dei servizi già in essere, attraverso il monitoraggio nel tempo dell'erogazione e dell'efficacia del servizio;
- gestione della qualità dei servizi: ovvero individuazione degli elementi utili per progettare (o ri-progettare) il sistema di erogazione, favorendo la raccolta di suggerimenti, rilevando i bisogni e le aspettative non soddisfatte.

Risulta perciò evidente che tale attività di misurazione (come giustamente rileva il Comune di Modena in documenti analoghi al presente) assieme al benchmarking, rappresenta dunque un efficace strumento di confronto tra gli enti, in quanto consente di introdurre meccanismi di "quasi-mercato", per loro natura assenti nel settore pubblico e rappresenta uno strumento di comunicazione e trasparenza nei confronti dei cittadini/utenti e della comunità tutta, costituendo di fatto un momento di rendicontazione dell'attività amministrativa.

Si suggerisce inoltre che gli esiti delle indagini di customer possono essere utilizzati per alimentare il ciclo di programmazione e controllo e quello della valutazione dei dirigenti.

## DEFINIZIONE E CONCETTI CHIAVE DELLA QUALITÀ PERCEPITA

Kotler (cfr. P. Kotler, A. R. Andreasen, Marketing per le organizzazioni non profit, la grande scelta strategica, Milano, Il Sole24Ore, 1998) definisce il termine **soddisfazione** come **“lo stato d’animo di colui che riceve una prestazione corrispondente alle attese”**.

Sempre secondo Kotler, **un cliente è soddisfatto quando “riceve un significativo valore aggiunto dal fornitore e non semplicemente un prodotto o un’assistenza migliore”**.

Nata in regime privatistico, tale definizione (come già detto) è stata importata nella Pubblica Amministrazione.

Anche la P.A., misurandosi e utilizzando sempre più diffusamente tecniche di stampo aziendale, ha quindi ben presto appreso che *NON basta volersi mettere dalla parte del cittadino per essere capaci di raccogliere, comprendere e interpretare il giudizio sull’operato dell’amministrazione.*

*Per passare dal volontarismo ad una cultura sistematica della valutazione e a una modalità organizzativa stabile di ascolto e considerazione della voce del cittadino, è necessario un coinvolgimento attivo di tutta l’amministrazione, dal livello politico a quello degli operatori dei servizi coinvolti. Anche laddove è chiaro il perché sia utile, o necessario, valutare la qualità percepita dai cittadini, un’amministrazione deve sapere bene cosa valutare, come, quando è opportuno, chi ne è il soggetto, etc. (cfr. elaborazione customer dr. Marco Vicario – Provincia di Chieti).*

Il valore strategico dell’indagine deve essere quello di individuare il potenziale miglioramento dell’amministrazione, i fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che l’amministrazione è stata in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere dalla stessa amministrazione.

Va altresì sottolineato che la qualità percepita dagli utenti del servizio è il prodotto di due fattori distinti:

- le aspettative degli utenti sul servizio
- il giudizio degli utenti sul servizio

Le aspettative degli utenti sul servizio dipendono dal grado di importanza che l’utente attribuisce a quel servizio, nonché dall’attesa di risposta ad un suo bisogno. In particolare le aspettative si determinano sulla base:

- dell’informazione preesistente, già in possesso dell’utente per l’interazione con altri utenti, per l’immagine trasmessa dal servizio e l’eventuale esperienza passata del servizio medesimo (conoscenza del servizio)
- del livello di necessità e bisogno rispetto a quel servizio. Il giudizio sul servizio è il risultato del livello di soddisfazione per il servizio e si determina sulla base di diversi fattori quali (tra gli altri):
  - le modalità di accesso al servizio
  - la comunicazione
  - la competenza (il contenuto del servizio)
  - la cortesia (l’interazione con l’utente)
  - l’affidabilità e credibilità (collegate alla competenza)
  - la capacità di risposta
  - la capacità di ispirare fiducia e sicurezza
  - la personalizzazione del servizio

## GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ PERCEPITA

Compiere indagini per cogliere non solo la soddisfazione degli utenti, ma anche come l'utente valuta l'esperienza con il servizio, significa costruire un disegno strategico di ricerca e svolgere una serie di passaggi logici e pratici complessi e interdipendenti non privi di problemi metodologici. (cfr rilevazione soddisfazione Regione Emilia Romagna servizi per anziani).

Per una rilevazione che non sia di mera facciata ma che realmente si prefigga esiti produttivi, il primo passaggio consiste nel definire con precisione gli obiettivi di ricerca, ovvero cosa si vuole indagare. Ci si potrebbe per esempio concentrare sui livelli di soddisfazione relativi ad alcuni aspetti di un servizio ovvero includere anche i meccanismi di valutazione e le aspettative.

Risolta tale opzione, si procederà all'individuazione del campo di osservazione e delle unità di analisi. Più esplicitamente la scelta a tal riguardo potrebbe essere indirizzata a indagare la soddisfazione di tutti gli utenti o solo un campione di questi, fermo restando che in questo secondo caso, si deve stabilire come procedere per l'individuazione del gruppo sul quale esplorare.

Di seguito occorre scegliere il metodo di rilevazione (interviste, questionari, osservazione...) e da ultimo procedere alla raccolta dei dati vera a propria; alla elaborazione e all'analisi dei risultati; alla stesura del report finale.

Ne risulta un processo complesso, specie per le difficoltà che si incontrano nel definire e nel misurare i livelli di soddisfazione in funzione delle caratteristiche di intangibilità, variabilità e soggettività dei servizi erogati, delle aspettative e dei valori dei soggetti coinvolti.

Esistono diversi strumenti che permettono di misurare e monitorare la qualità percepita ovvero di rilevare il grado di soddisfazione dei clienti.

Tra i più diffusi si annoverano i focus group ed i questionari.

Il focus group è una forma di ricerca qualitativa in cui un gruppo pre-selezionato di utenti di un servizio esprime le proprie considerazioni/valutazioni nei confronti del servizio stesso. I partecipanti sono liberi di interagire seguendo la traccia di alcune domande stimolo proposte da un conduttore.

Il questionario risulta tra gli strumenti comunemente utilizzati per le indagini di customer satisfaction, distribuito contestualmente all'erogazione del servizio o successivamente, può essere somministrato con diverse modalità:

- telefonicamente
- per autocompilazione
- on-line
- face to face

Il questionario consiste in una griglia di domande rigidamente formalizzate e standardizzate che permette l'ottenimento di informazioni di natura prettamente quantitativa, analizzabili dal punto di vista statistico e facilmente generalizzabili.

## LE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION TRAMITE QUESTIONARIO

La redazione del questionario richiede la formulazione di “domande chiave”, in grado di investigare, nel modo più verosimile ed approfondito possibile, diversi aspetti del prodotto/servizio/questione.

Ovviamente ciò presuppone che si evitino formulazioni atte a veicolare il compilatore (*il cliente*) verso la scelta di risposte “comode” all’apparato dell’Ente.

In altre parole, le indagini devono essere strutturate in modo di “scattare una fotografia”, cioè di delineare l’attuale situazione e la percezione di detta situazione.

Peraltro, poiché le circostanze mutano (spesso anche velocemente), e poiché gli interessi degli stakeholder mutano anche in base ai cambiamenti dell’ambiente circostante, può essere necessaria una periodicità nelle rilevazioni per consentire un confronto tra momenti diversi.

Alla luce di ciò possiamo quindi affermare che il cliente è molto soddisfatto quando le prestazioni sono per qualche aspetto superiori alle sue aspettative; è poco soddisfatto quando le prestazioni ottenute sono inferiori alle sue aspettative; non è per nulla soddisfatto quando dimostra una profonda insoddisfazione o quando avverte un senso di disagio.



## LE FASI DELLE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION ATTRAVERSO IL QUESTIONARIO

In estrema sintesi le fasi di cui l'indagine si compendia ricomprendono:

- formulazione del questionario
- selezione del campione di riferimento
- modalità di somministrazione
- raccolta dei dati
- rapporto finale comprensivo di eventuali indicazioni sulle possibili azioni di miglioramento da mettere in campo, e, quando possibile, con la ripetizione della rilevazione sullo stesso servizio, per verificare e valutare l'effetto delle misure correttive adottate.

## LE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION IN PROVINCIA DI NOVARA

Nel 2016, a potenziamento delle indagini di customer già attuate negli anni precedenti e a mente dei risultati rilevati in tali occasioni sono state condotte ulteriori azioni che hanno guardato all'esito degli interventi posti in essere e, fra questi, a quelli previsti dal decreto 101/2015 recante "Avvio di un processo di pianificazione strategica partecipata per definire la start up della Provincia di Novara".

In tale ambito, al fine di addivenire alla redazione di un documento programmatico di ampio respiro, in grado di accompagnare l'Ente nel processo di cambiamento in atto, si era inteso valorizzare una logica di partecipazione condivisa e di rete, individuando obiettivi e priorità ed uscendo da una logica di autoreferenzialità.

In altre parole, si era avviata un'ampia riflessione, con il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, sulla domanda di servizi di area vasta, effettuata in termini di livelli quantitativi e qualitativi, al fine di individuare gli elementi di contesto all'interno dei quali l'Ente si trova ad operare e che, quindi, ne orientano l'azione.

In particolare, era stato intrapreso un processo di pianificazione strategica partecipata mediante la ricognizione dei bisogni di area vasta, attraverso apposite forme di consultazione con i rappresentanti dei principali interlocutori, istituzionali e non, presenti sul territorio.

Ad implementazione dell'esito del citato progetto di start up, nel 2016 sono state poste in essere tipologie differenti di azioni al fine di rilevare la percezione interna ed esterna dell'operato dell'Ente.

In primis, a tal fine sono stati utilizzati i tavoli tecnici,

Inoltre, per la rilevazione delle aspettative degli utenti esterni, si è pensato ad un duplice ordine di azioni, condotte rispettivamente attraverso l'URP della Provincia e a mezzo di apposito questionario distribuito con nota prot. 37593 del 14/11/2016 alle associazioni datoriali e di categoria oltre che negli istituti scolastici di pertinenza provinciale.

A tal ultimo riguardo si fa incidentalmente notare che un problema particolare è stato quello della scelta del campione, considerato che risultava impossibile gestire un'indagine su tutto l'universo dei cittadini che accedono ai diversi servizi.

Quando si lavora su un campione il fine è sempre quello di proiettare sull'universo le informazioni che otteniamo dal campione. Il campione, d'altronde, è caratterizzato da un particolare rischio di errore chiamato errore di campionamento ovvero il margine di approssimazione, dovuto al fatto di considerare una parte rispetto al tutto. Nella realtà operativa la scelta di un campione scaturisce da un compromesso tra le esigenze di precisione e di sicurezza dei risultati, da un lato, e le necessità di contenere i costi ed i tempi di svolgimento dell'indagine dall'altro.

Ed è proprio partendo da queste considerazioni di tipo teorico che è stato costruito il questionario di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza di cui alla seconda sezione del presente report. Come più diffusamente si evidenzierà nell'apposito paragrafo, tutti i quesiti sottoposti a rilevazione prevedono possibilità di risposte modulate su una scala basata su concetti a 5 livelli onde permettere all'utente di posizionare la prestazione ottenuta rispetto alle sue aspettative.

Si fa notare che il questionario e' stato "architettato" pensando ad una reiterazione della batteria "item" di cui si compendia, onde attivare e costruire una serie storica.

Si aggiunge che, fra gli strumenti utilizzabili per la rilevazione, nel 2016 e' stato prescelto il questionario in quanto ritenuto lo strumento piu' adatto per stimare la dimensione quantitativa di un comportamento, un'opinione o un'aspettativa.

Si e' cioe' ritenuto che la somministrazione a tutti gli intervistati della stessa domanda e la sua "traduzione" in numero consente buone possibilità di percezione dell'opinione degli intervistati e altrettanto buona elaborazione statistica.

## **LE RILEVAZIONI A CURA DELL'URP**

L'ufficio relazioni col pubblico ha adottato, con il fine di rilevare il grado di soddisfazione dell'utenza, un sistema basato sulla "cassetta" delle segnalazioni.

Gli utenti hanno potuto e possono fruire all'ingresso dell'ufficio di una vera e propria cassetta della posta, all'interno della quale hanno potuto e possono inserire le valutazioni "positiva", "sufficiente" e "negativa" con riguardo all'attività svolta dall'Ufficio nei loro confronti.

Da rimarcare che la valutazione negativa prevede la specificazione dei motivi per i quali l'utente non si ritiene soddisfatto (tempi di attesa, necessità di tornare, professionalità dell'impiegato, risposta negativa).

Va evidenziato che il lasciare o meno una valutazione è decisione che resta alla discrezionalità del cittadino che si presenta allo sportello, il che motiva il numero ristretto di valutazioni lasciate.

Le valutazioni inserite nel 2016 nell'apposita cassetta sono risultate tutte positive.



## IL QUESTIONARIO

Fatto salvo quanto già sopra esposto sull'argomento, si riporta qui a seguito la nota con la quale era stata richiesta la collaborazione degli stakeholder, trascrivendo in coda alla stessa gli argomenti rispetto ai quali si invitava a fornire la propria valutazione.

“...Le esperienze condotte dalle pubbliche amministrazioni, anche a seguito della messa a regime delle disposizioni contenute nel dlgs 150/2009, hanno evidenziato i vantaggi che si possono ottenere dalla capacità di **ascolto e di inclusione** dei portatori di interesse: nelle situazioni in cui si possono mettere a disposizione il sapere, le esperienze, le potenzialità, gli obiettivi e le strategie si ottengono in genere buone relazioni e da queste positivi risultati concreti (anche in termini di gestione dei servizi).

Giova anche rilevare che il tema del **coinvolgimento** è strettamente legato a quello della sussidiarietà orizzontale, tanto caro al legislatore in relazione alle relative potenzialità, quali la maggiore partecipazione alla cosa pubblica, la crescita della fiducia verso le Istituzioni, il ruolo proattivo e di eventuale partnership con altri soggetti, la messa a frutto di risorse economiche in senso lato.

Ritenendo che questo approccio *di coproduction services* possa sfociare in risultati positivi per la Provincia stessa e per i soggetti che vorranno collaborarvi, si invita a **compilare e restituire il questionario allegato**, appositamente redatto per ottenere suggerimenti e spunti per il futuro.

Si ringrazia fin d'ora per la collaborazione....”

### **questionario**

#### Lo stakeholder e la Provincia

1. Puoi quantificare la frequenza, nel corso dell'anno, dei tuoi contatti con la provincia?
2. come esprimeresti il grado di soddisfazione rispetto alla precedente voce in una scala da 1 a 5 dove 5 è il punteggio assegnato ad una piena soddisfazione
3. in quale misura ritieni che gli interventi attivati dalla Provincia soddisfino le aspettative? (scala da 1 a 5)
4. Quale valutazione daresti alle forme di collaborazione finora attuate dalla Provincia? (scala da 1 a 5)
5. Come valuteresti il livello di trasparenza e partecipazione attuato dalla Provincia (scala da 1 a 5)

#### La valutazione dei servizi della Provincia

1. Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione a:
  - a. Informazioni sui procedimenti (scala da 1 a 5)
  - b. Individuazione dei responsabili dei procedimenti (scala da 1 a 5)
  - c. Applicazione delle garanzie di partecipazione ai procedimenti (scala da 1 a 5)
  - d. Tempi di conclusione dei procedimenti (scala da 1 a 5)
  - e. Informazioni relative alla procedure di reclamo (scala da 1 a 5)
2. Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione a:
  - a. Accessibilità fisica agli uffici (spazi, barriere architettoniche, segnaletica) (scala da 1 a 5)

- b. Accessibilità legata ai tempi di apertura degli uffici  
(scala da 1 a 5)
- c. Accessibilità a informazioni e servizi attraverso il sito web  
(scala da 1 a 5)

**Le attività di comunicazione ed informazione della Provincia:**

1. In che modo trovi le informazioni relative alla Provincia:
  - Comunicazioni ufficiali
  - Stampa
  - Radio/televisioni locali
  - Eventi pubblici
  - Manifesti e depliant
  - Newsletter
  - Sito internet
  - Venendo presso gli uffici provinciali
  
2. Se hai avuto modo di richiedere informazioni ed avviare procedure recandoti direttamente presso gli uffici della Provincia come valuti:
  - a. La cortesia del personale  
(scala da 1 a 5)
  - b. La completezza delle informazioni ricevute  
(scala da 1 a 5)
  - c. Il linguaggio utilizzato per comunicare con te  
(scala da 1 a 5)
  
3. Se consulti il sito internet della Provincia come valuti:
  - a. La facilità di ricerca dei contenuti  
(scala da 1 a 5)
  - b. Il livello di aggiornamento dei contenuti  
(scala da 1 a 5)
  - c. La completezza dei contenuti e della modulistica  
(scala da 1 a 5)
  - d. La chiarezza del linguaggio usato  
(scala da 1 a 5)

Come si evince dal riepilogo in coda, le risposte fornite da coloro che hanno collaborato nella rilevazione, si sono assestate su valori intermedi rispetto alla scala proposta (da 1 a 5).

In altre parole, calcolando la media aritmetica del punteggio attribuito da quanti hanno restituito il modulo, le risposte rese si sono collocate sulla fascia di un medio gradimento (2,70).

Detto che tale valore è stato computato attribuendo il punteggio "0" allorché non risultava fornita alcuna risposta al quesito posto (con ciò abbassando il dato finale) si può comunque dedurre che la Provincia, pur con tutte le difficoltà del momento presente, ha saputo conservare un livello mediamente apprezzabile nelle proprie prestazioni, tale da ingenerare comunque una discreta soddisfazione delle aspettative dell'utenza.

Una considerazione a margine va riservata alle risposte fornite alla domanda "In che modo trovi le informazioni relative alla Provincia". A tal riguardo, nell'ordine decrescente di frequenza (dalla modalità più selezionata a quella meno preferita) è stato risposto privilegiando il sito, e indicando a seguire comunicati ufficiali, quindi stampa e contatto presso gli uffici (a pari merito), infine manifesti e newsletter (per la modalità radio ed eventi pubblici non si è espresso alcun Soggetto).

Si potrebbe pertanto concludere che, nell'era del digitale, il contatto fra Ente e Stakeholder, sempre più frequentemente veicolato attraverso il web, rende opportuna una sempre maggiore attenzione alle informazioni rese disponibili sul sito istituzionale.

items	media
Puoi quantificare la frequenza, nel corso dell'anno, dei tuoi contatti con la provincia?	46,71
Come esprimeresti il grado di soddisfazione rispetto alla precedente voce	2,62
In quale misura ritieni che gli interventi attivati dalla Provincia soddisfino le aspettative?	2,5
Quale valutazione daresti alle forme di collaborazione finora attuate dalla Provincia?	2,87
Come valuteresti il livello di trasparenza e partecipazione attuato dalla Provincia ?	3,12
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione alle informazioni sui procedimenti ?	2,75
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione all'individuazione dei responsabili dei procedimenti ?	2,87
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione all'applicazione delle garanzie di partecipazione ai procedimenti ?	2,87
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione ai tempi di conclusione dei procedimenti ?	2,25
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione alle informazioni relative alla procedura di reclamo ?	2,5
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione all'accessibilità fisica agli uffici (spazi, barriere architettoniche, segnaletica) ?	2,75
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione all'accessibilità legata ai tempi di apertura degli uffici ?	2,75
Come esprimeresti il grado di soddisfazione in relazione all'accessibilità a informazioni e servizi attraverso il sito web ?	3
Se hai avuto modo di richiedere informazioni ed avviare procedure recandoti direttamente presso gli uffici della Provincia come valuti la cortesia del personale ?	3
Se hai avuto modo di richiedere informazioni ed avviare procedure recandoti direttamente presso gli uffici della Provincia come valuti la completezza delle informazioni ricevute ?	2,75
Se hai avuto modo di richiedere informazioni ed avviare procedure recandoti direttamente presso gli uffici della Provincia come valuti il linguaggio utilizzato per comunicare con te ?	2,87
Se consulti il sito internet della Provincia come valuti la facilità di ricerca dei contenuti ?	2,5
Se consulti il sito internet della Provincia come valuti il livello di aggiornamento dei contenuti ?	2
Se consulti il sito internet della Provincia come valuti la completezza dei contenuti e della modulistica ?	2
Se consulti il sito internet della Provincia come valuti la chiarezza del linguaggio usato ?	2,5