



PROVINCIA
DI ROMA

140° ANNIVERSARIO
DELLA PROVINCIA DI ROMA



**Documento di
partecipazione
al Premio Qualità
PPAA 2010/2011**

Documento di partecipazione al Premio Qualità PPAA 2010/2011

PRESENTAZIONE	1
Criterio 1 : Leadership	4
1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori.	4
1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.	6
1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.	7
1.4 Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori d'interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.	8
Criterio 2. Politiche e strategie	9
2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.....	9
2.2 Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili.....	9
2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.....	10
2.4 Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione.	11
Criterio 3: Personale	13
3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.....	13
3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione.....	16
3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment.....	17
Criterio 4: Partnership e risorse	18
4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	18
4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti.....	19
4.3 Gestire le risorse finanziarie	19
4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza	21
4.5 Gestire la tecnologia	21
4.6 Gestire le infrastrutture	22
Criterio 5: Processi	22
5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	22
5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti al cittadino/cliente.....	26
5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti.....	28
Criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente	30
6.1 I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente	31
6.2 Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente.....	34
Criterio 7: Risultati relativi al personale	37
7.1 I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale	37
7.2 Gli indicatori di risultato del personale	38
Criterio 8: Risultati relativi alla società	40
8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse	40
8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione.....	42
Criterio 9: Risultati relativi alle performance chiave	45
9.1 I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi	45
9.2 I risultati interni	48
Glossario	50

PRESENTAZIONE

CENNI STORICI

La Provincia di Roma (di seguito denominata PdR) opera in un territorio di **5.352** kmq, comprende **121** comuni, con una popolazione complessiva di **4.165.887** abitanti – per intenderci, la stessa di uno stato nazionale quale l'Irlanda –, di cui 1.990.286 uomini e 2.175.601 donne. La Provincia più grande d'Italia, sia per estensione della superficie, sia per numerosità della popolazione residente, e con un processo di metropolizzazione in corso contraddittorio e complesso. Infatti, la PdR per un verso si caratterizza per l'elevato "peso" insediativo da parte del Capoluogo/Capitale, che arriva al **67%** di popolazione residente (dati 2008), valore che non ha eguali nelle province laziali (solo a Rieti si supera il 30%) ed in quelle metropolitane (Milano 33%, Torino 40%, Napoli 32%). Per altro verso, si sta configurando, nell'ultima fase storica, un crescente policentrismo demografico, il cui tratto più evidente è l'aumento di città di medie dimensioni (nel 2009 oltre 2 milioni di persone vivono fuori dal nucleo centrale della capitale e dell'area metropolitana (GRA), e nel territorio si contano più di 7 comuni con oltre 50.000 abitanti, e 15 con più di 30.000). La sfida del futuro prossimo – che è anche il *leit motiv* del progetto strategico portato avanti dal Presidente della Provincia di Roma (v. criterio 2), è quella di governare queste complessità territoriali e socio-economiche (si pensi, ad esempio, al fenomeno del pendolarismo) costruendo insieme al territorio i presupposti per la Città metropolitana di Roma Capitale, prevista dalla legge 5/10/2009, n. 42 sul federalismo fiscale.

Quest'anno si celebra il 140° anniversario della sua nascita. Infatti, la **nascita ufficiale risale al Decreto regio n. 5929 del 15 ottobre 1870**, che estendeva alle "Province romane" la legge n. 2248 del 20 marzo del 1865 (per un approfondimento storico, si v. <http://www.provincia.roma.it> Sezione Storia e territorio). Da quel lontano 1870 la PdR è cambiata molto: è mutato il ruolo dei Presidenti, il territorio, comprese le competenze e i poteri che le varie leggi e i testi unici promulgati hanno nel tempo modificato. Dopo la crisi di identità che ha attraversato la PdR - all'atto della istituzione della Regione Lazio nel 1974 che accentrò su di sé molte competenze restringendo, in parte, il ruolo dell'Ente territoriale locale - negli anni più recenti, grazie al processo devolutivo delle leggi Bassanini, alle Province sono state conferiti nuovi compiti e funzioni ed è stato loro attribuito un ruolo centrale soprattutto in materia di coordinamento e raccordo delle varie istanze che riguardano temi come ad es. l'occupazione, il coordinamento di opere nel settore economico, commerciale e turistico., ecc. (v. paragrafo seguente).

FUNZIONI

La Provincia è il luogo in cui le autonomie locali dovrebbero parlarsi tra di loro per rafforzare le proprie potenzialità. Sicurezza stradale, formazione professionale, politiche per l'occupazione, garanzie agro-alimentari, difesa del suolo, edilizia scolastica, urbanistica e pianificazione territoriale: sono queste le competenze più rilevanti delle amministrazioni provinciali.

Nello specifico, la Provincia esercita le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardano vaste zone intercomunali o l'intero territorio provinciale nei seguenti settori: difesa del suolo, tutela e valorizzazione dell'ambiente e prevenzione delle calamità; tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche; valorizzazione dei beni culturali; viabilità e trasporti; protezione della flora e della fauna, parchi e riserve naturali; caccia e pesca nelle acque interne; organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale; rilevamento, disciplina e controllo degli scarichi delle acque e delle emissioni atmosferiche e sonore; servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica, attribuiti dalla legislazione statale

e regionale; compiti connessi alla istruzione secondaria di secondo grado ed artistica e alla formazione professionale, compresa l'edilizia scolastica.

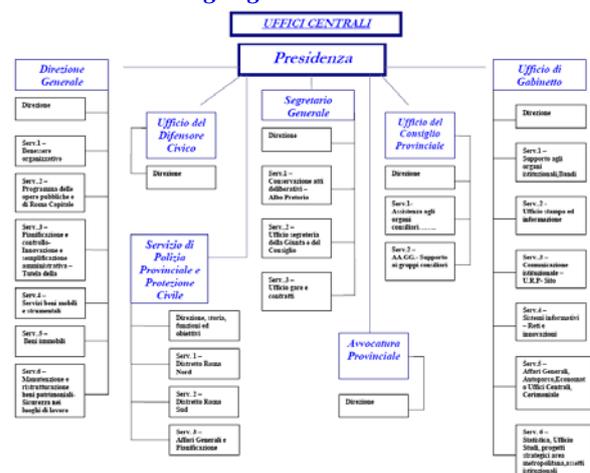
Inoltre, la Provincia svolge funzioni informative di cooperazione istituzionale - anche a livello europeo - e di programmazione. Spettano alla Provincia compiti e funzioni in materia di pianificazione territoriale generale e di settore (**PTCP** - Piano territoriale di coordinamento provinciale) - art. 57 D. Lgs. 31 marzo 1998, n. 112) e di mercato del lavoro (D.Lgs. 23 dicembre 1997, n. 469 e leggi regionali di attuazione).

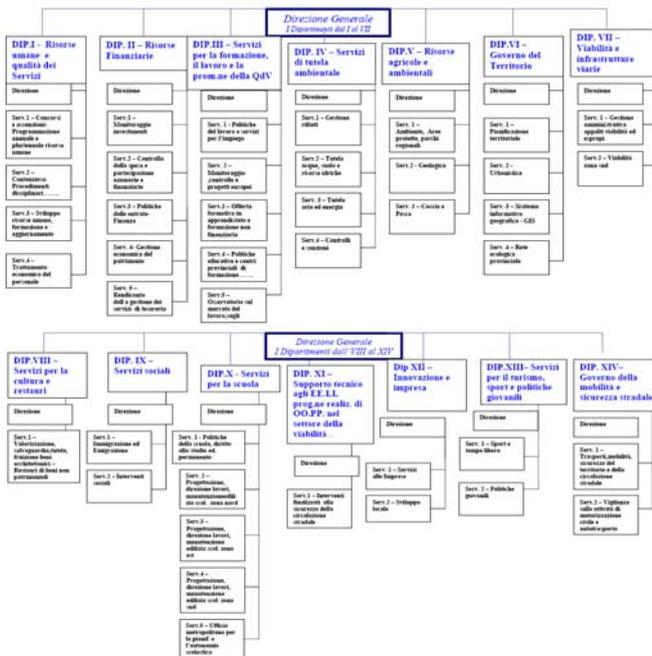
ORGANIZZAZIONE

L'Ente è caratterizzato da una macro-struttura organizzativa composta da 14 Dipartimenti, 5 Uffici Centrali, 2 Uffici extradipartimentali e 4 ulteriori uffici (v. Reg. di organizzazione, Titolo II - artt. 7 ed 8). Il **Dipartimento** costituisce un'unità organizzativa dotata di piena autonomia programmatica, che presiede ad un insieme omogeneo di materie e di funzioni richiedenti unitarietà di organizzazione, di coordinamento e di controllo gestionale ed assicura la coerenza dei servizi in cui è articolato. L'**Ufficio extradipartimentale** è un'unità organizzativa che, pur caratterizzata da una piena autonomia programmatica, esercita prevalentemente funzioni progettuali, promuovendo la collaborazione degli altri uffici e servizi dell'Amministrazione, ovvero corrisponde ad una specifica definizione legislativa che ne impone un assetto organizzativo peculiare. Gli **Uffici centrali** sono le unità organizzative poste alle dirette dipendenze del Direttore dell'Ufficio del Consiglio provinciale, del Capo di Gabinetto del Presidente, del Direttore generale, del Segretario generale e del Difensore civico.

La micro-organizzazione è costituita da **62 Servizi**. Il **Servizio** costituisce un'unità organizzativa di livello dirigenziale, dotata di piena autonomia operativa e gestionale nell'ambito di un Dipartimento, Ufficio extradipartimentale o Ufficio centrale, deputata all'espletamento dell'attività amministrativa e della gestione dell'Amministrazione. A ciascun servizio è preposto un dirigente, responsabile del conseguimento degli obiettivi assegnati al Servizio e della gestione delle relative risorse finanziarie, professionali e strumentali. Il Servizio può essere articolato in uffici non di livello dirigenziale, caratterizzati da significativa autonomia gestionale ed organizzativa, la cui responsabilità è assegnata a funzionari.

Organigramma della PdR





Le risorse umane impegnate nell'organizzazione, alla data del 5/10/2010, risultano essere pari a n. **3.047** unità, di cui n. 2.809 di ruolo e n. 238 non di ruolo – come dettagliato nelle seguenti tabelle nelle quali è indicata anche la distribuzione per livello professionale, titolo di studio e sesso.

Risorse umane di ruolo:

Categoria	Tempo indeterminato	di cui part-time	Laureati	Ma-schi	Femmine
B	718	16	10	488	230
C	1261	43	125	637	624
D	777	19	347	341	436
DIRIGENTI	53	0	53	38	15
TOTALE	2809	78	535	1504	1302

Risorse umane non di ruolo:

Categoria	Tempo indeterminato	Tempo determinato
Comandati altri Enti	93	
Dirigenti		16
Direttore Generale	1	
Segretario Generale	1	
Capo di Gabinetto	1	
Dipendenti		127
TOTALE	96	143

PRINCIPALI DOTAZIONI E TECNOLOGIE

Alla complessità del territorio amministrato, cui si accennato in precedenza, corrisponde una altrettanto complessa articolazione organizzativa. Si tenga conto – solo per citare le tradizionali funzioni provinciali – che sono circa **400** gli istituti secondari superiori gestiti (oltre 160.000 studenti) e che la rete viaria provinciale amministrata è di circa **2.300** km. I Centri per l'impiego diffusi sul territorio sono **23** ed i Centri di formazione professionale sono **7**. Gli oltre 3.000 dipendenti sono dislocati in 10 diverse sedi lavorative, alle quali si aggiungono i predetti servizi decentrati. La PdR, in un'ottica di efficacia ed efficienza organizzativa, di riduzione dei costi e di riduzione dei tempi delle procedure, è impegnata in un profondo lavoro di diffusione e sviluppo degli strumenti dell'*information & communication technology*. L'Ente conta su una dotazione informatica con un'età media di circa 4 anni nella

quale è presente un'aggiornata dotazione *software* per PC . Il sistema operativo è windows XP e/o server Window server 2003. In particolare la dotazione informatica è costituita dai seguenti beni: n. **3.000** postazioni informatiche in rete (praticamente ogni dipendente ha un proprio pc cui agevolmente accedere); n. **150** dispositivi di firma digitale; n. **4.200** indirizzi di posta elettronica - uno per ogni dipendente, oltre ad una serie di indirizzi che fanno riferimento a singole unità organizzative -; n. **300** indirizzi di posta elettronica certificata (PEC). La PdR dispone di un proprio spazio web (www.provincia.roma.it). Da un punto di vista tecnico, il nuovo portale è basato su tecnologia "open source" e totalmente accessibile (v. criterio 4). La PdR, inoltre, dispone di un proprio Sistema Informativo Geografico (GIS). Anche dal punto di vista gestionale ormai ci si avvale di moderne procedure informatizzate che, oltre a ridurre i tempi delle procedure amministrative, migliorano la qualità del prodotto finale e riducono il consumo della carta. Fra queste procedure informatizzate si ricorda il Sistema Informativo per le Determinazioni Dirigenziali, il Sistema Informativo per le Liquidazioni, il Protocollo informatico, etc.

FORNITORI E SERVIZI:

Fra i fornitori di Servizi una menzione a parte meritano le società di servizio e di *governance* promosse e finanziate dalla PdR. Tra queste particolarmente interessanti sono le partecipazioni a società e agenzie di servizio: ProvinciaAttiva, Capitale Lavoro e ASP. **ProvinciaAttiva** è una Spa il cui capitale azionario è interamente posseduto dalla PdR, con le seguenti funzioni: (a) attività strumentali al sostegno e allo sviluppo della programmazione territoriale ed economica della Provincia e degli enti locali provinciali; (b) attività relative ai servizi infrastrutturali, in particolare per il potenziamento dei servizi forniti dai sistemi informativi dell'Amministrazione, degli enti locali e per loro collegamento; (c) supporto tecnico alla gestione delle partecipazioni finanziarie della Provincia e degli enti locali.

Capitale Lavoro S.p.A è una società *in house* della PdR, che supporta l'ente nell'innovazione e nel potenziamento dei servizi offerti alla cittadinanza fornendo assistenza tecnico-specialistica. Opera nei settori del lavoro e della formazione professionale, nel campo del sociale e dell'ambiente, della formazione e dell'aggiornamento dei dipendenti provinciali, oltre che nei processi di innovazione tecnologica. Merita una particolare menzione l'azione che Capitale Lavoro S.p.A. svolge nel supportare l'ente nelle fasi di gestione operativa ed erogazione delle attività formative rivolte al personale dipendente della Provincia. Alla Società è stata affidata la gestione tecnico-operativa del CE.DI.PE. - *Centro di Formazione Permanente Luigi Pianciani*; struttura, questa, nata nel 2008 per volontà dell'Amministrazione Provinciale, con l'obiettivo di sviluppare ed erogare piani formativi rivolti al proprio personale interno. L'**Asp (Agenzia Sviluppo Provincia)** è una società consortile per azioni a prevalente capitale pubblico, promossa dalla PdR. In questi anni è stato il soggetto gestore dei Patti Territoriali delle Colline Romane, contribuendo allo sviluppo socio-economico di un territorio eterogeneo e ricco come quello dei Castelli Romani.

PORTATORI DI INTERESSE

Gli stakeholders di riferimento dell'Ente sono innanzitutto i **cittadini**, che rappresentano il punto di riferimento primario dell'azione amministrativa: accrescere il loro benessere e la qualità della loro vita rappresenta l'obiettivo basilare che va perseguito congiuntamente a quello del governo del territorio e dello sviluppo del sistema economico; gli **utenti dei servizi**, che costituiscono la ragione d'essere dei servizi erogati; le **risorse umane** (unità di personale) che, prestando la propria opera all'interno dell'Ente, contribuiscono in misura preponderante alla creazione

di un valore aggiunto nei confronti della comunità amministrata, e le loro rappresentanze sindacali; le **altre amministrazioni** pubbliche nazionali e regionali, le istituzioni nazionali e sovranazionali (Stato, Unione Europea) che attraverso trasferimenti di fondi forniscono le risorse finanziarie necessarie per programmare lo sviluppo del territorio; i **Comuni** e le **Comunità Montane** che, unitamente ad imprese ed associazioni, beneficiano dei servizi e dei contributi erogati; le **associazioni** culturali, sportive, ambientaliste e di volontariato operanti sul territorio destinatarie di contributi; i **fornitori di beni e servizi**; le **banche** (Banca tesoriere e altre) che finanziano gli investimenti dell'Ente; le **istituzioni pubbliche** che forniscono servizi alla cittadinanza sul territorio, in primis le scuole e le aziende socio-sanitarie; il **sistema economico** delle imprese, dei professionisti, degli artigiani e delle loro associazioni di categoria.

PRINCIPALI PARTNERSHIP ATTUATE

Le principali *partnership* realizzate dalla PdR risultano coerenti con gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ente. Infatti, la PdR ha inteso sviluppare protocolli di intesi e accordi di programma con i Comuni del territorio, le altre Province, la Regione Lazio, le Università del territorio, la Camera di Commercio, le Società partecipate, l'UPI, le Associazioni di Categoria, le agenzie e le fondazioni del territorio, i distretti socio-sanitari, le articolazioni locali delle amministrazioni centrali (ad esempio Case circondariali, Uffici scolastici regionali, Prefettura), sempre con l'intento di realizzare forme efficaci di *governance* per l'area vasta. Inoltre, sono attivati programmi di respiro internazionale che prendono l'avvio anche dall'attivazione di partenariati con enti ed istituzioni che hanno competenze su analoghi livelli di amministrazione, ma in ambito europeo (**Gruppo europeo di cooperazione transfrontaliera – GECT - Arcolatino, Partenalia**); per approfondimenti, si veda www.provincia.roma.it – percorso tematico "Europa e relazioni internazionali".

TAPPE PRINCIPALI DEL PERCORSO QUALITÀ

2000-2001: progetto pilota, promosso dal Servizio Controllo di gestione, su 5 procedimenti/servizi. I principali risultati del progetto: analisi di processo (flow chart), indicatori di qualità erogata, indagini di customer satisfaction (qualità attesa e percepita). Il progetto è stato premiato nell'ambito dell'iniziativa "**Cento progetti al servizio del cittadino**", indetta dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in occasione del Forum Pa, in data 12 maggio 2000;

2004-2010: ricognizione annuale di tutte le iniziative (oltre 300) realizzate "in nome della qualità e del miglioramento dei servizi", attraverso la predisposizione di una banca dati *on line* delle buone prassi (denominata QUI – Qualità ed innovazione), finalizzata anche alla **valutazione dei dirigenti apicali** (obiettivo trasversale "qualità e semplificazione");

2004: il nuovo regolamento di organizzazione degli uffici della PdR inserisce il controllo della **qualità dei servizi all'interno del sistema dei controlli interni** (art. 27, lettera e), insieme a quelli dettati dal d.lgs. 286/99 del controllo di gestione, controllo di legittimità, controllo strategico, valutazione dei dirigenti. Le funzioni del controllo di qualità sono attribuite al **Servizio Pianificazione e Controllo (art. 30)**;

2005: vengono introdotti e rafforzati nel nuovo **Statuto della Provincia di Roma** i principi della Qualità (artt. 49, 74 ed altri); **2005: I° edizione** di un progetto complessivo di rilevazione qualità erogata, attesa e percepita, svolto con risorse interne, su 16 procedimenti (v. 5);

2007-2008: II° edizione del Piano di rilevazione della qualità percepita, relativamente a 20 procedimenti/servizi erogati dall'Amministrazione. Realizzazione di un manuale di *governance* della *customer satisfaction* e di un sistema informativo (v. 5 e 6);

2008-2009: realizzazione di 20 **piani di miglioramento gestionale**, per risolvere le criticità emerse dalle indagini (partecipazione al **Concorso Premiamo i risultati** con il progetto "Dalle opinioni ai fatti" ed ottenimento di Riconoscimento);

2008: segnalazione su "**Non solo fannulloni**" (Ministero P.a. e Forum Pa) sia del progetto qualità sia del sistema di programmazione, controllo e rendicontazione;

2009-2010: III° edizione del Piano di rilevazione della qualità percepita su 10 procedimenti/servizi erogati dall'Amministrazione;

2010: nonostante l'oggettiva complessità del territorio amministrato e delle relazioni interistituzionali, l'ampiezza e la diversificazione dei settori di intervento (a cui corrispondono una dotazione organica rilevante ed una non uniforme dislocazione delle sedi di lavoro), la PdR ha voluto, nel 2010, cimentarsi nell'applicazione del **modello CAF** relativamente all'organizzazione nella sua interezza, attraverso un lavoro di gruppo trasversale, avviato tempestivamente subito dopo il seminario di approfondimento sul CAF del 17 settembre, con la partecipazione di tutti i vertici amministrativi, ossia del **cd. team centrale** (composto da Capo di Gabinetto, Segretario generale, Direttore generale, Ragioniere generale, vice Segretario e Direttore dell'Ufficio del Consiglio provinciale, vice Direttore, vice Ragioniere, Dirigente del servizio PeC), e successivamente condiviso con tutti quei Direttori dipartimentali/Dirigenti interessati (circa 30, oltre ai relativi referenti), individuati alla luce degli stessi criteri CAF (v. foto seguenti).

Il risultato cui tendere è quello del miglioramento continuo, del consolidamento del sistema della qualità, dell'approccio comune e condiviso al governo della *customer satisfaction*, attraverso la diffusione e valorizzazione di tutti gli strumenti attivati.

Riunione del team centrale di start-up del CAF – 22/09/2010



Riunione del gruppo di lavoro allargato del CAF – 28/09/2010



PROGETTI SIGNIFICATIVI IN CORSO

Il progetto strategico condiviso con la cittadinanza, denominato "CAPITALE METROPOLITANA" (v. criterio 1 e 2), si sviluppa su 5 assi prioritari: 1) realizzare una Provincia ecologica; 2) riorganizzare il sistema metropolitano per integrare spazio urbano e campagna; 3) valorizzare il territorio agricolo; 4) elevare la qualità dello sviluppo; 5) ridurre le povertà e le disuguaglianze ed offrire opportunità di lavoro; e si traduce in macro-obiettivi e progetti. Tra i più significativi, i cui approcci e risultati sono presentati nel corso dei vari criteri, sono i seguenti: Provincia di Kyoto, Piano Innovazione (Provincia *WI-FI* e lotta al *Digital Divide*), PTPG, Prevenzione Mille, Provincia Creativa, *Domus Romane*, *PortaFuturo*, ecc.

CERTIFICAZIONI E/O QUALIFICHE

Hanno ottenuto la Certificazione **UNI EN ISO 9001:2000** (poi aggiornata nella versione **2008**), per il Sistema di Gestione per la Qualità il Dipartimento Governo del territorio e il Dipartimento Mobilità e trasporti (nel 2005), nonché i Centri per l'Impiego ed i Centri Provinciali di Formazione Professionale, gestiti dal Dipartimento III Lavoro (nel 2008).

Per i vari **premi e riconoscimenti** ottenuti negli ultimi anni (Premiamo i risultati, Non solo fannulloni, Sfide, Compravende, La PA che si vede, Premio Lu.Be.C., etc.), si veda 9.1.

Criterio 1 : Leadership

1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori.

La PdR costruisce la propria *mission* individuando alcuni obiettivi strategici che caratterizzano il percorso, la *vision* complessiva dell'Ente. Il **Programma amministrativo (planning)** rappresenta il documento fondamentale dell'attività dell'Amministrazione che si insedia in un ente locale, a seguito delle consultazioni elettorali.

L'intero **Progetto Strategico** del territorio provinciale costituisce il successivo documento programmatico, presentato il 15 dicembre 2009, in cui si dettaglia la capacità progettuale dell'Ente che, sulle proprie iniziative, chiede consenso e risorse, tanto che sono programmati vari incontri di ritorno, per saggiare l'accoglienza ottenuta dalle proposte. Il documento si è dato scadenze temporali per la raccolta di pareri, proposte e progetti ed ha l'ambizione di superare i soliti rituali di consultazione dei soggetti interessati della società civile per porre piuttosto i bisogni della collettività amministrata al centro dell'agenda delle attività della Provincia.

In data 7 luglio 2010 è stato presentato in un'occasione pubblica lo stato dell'arte del documento programmatico e il suo sviluppo evolutivo, con l'elaborazione del documento "Un nuovo assetto istituzionale per garantire sviluppo sostenibile, competitività e qualità della vita". Con la **Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)** e la pianificazione pluriennale degli obiettivi si lavora per costruire la *mission*, allargare le basi dello sviluppo, favorendo la crescita di tutti i comuni dell'area metropolitana a partire dalla valorizzazione delle loro vocazioni identitarie. Lo spirito è quello della messa in rete delle esperienze e delle opportunità, identificando politiche progettuali in grado di fare sistema, riequilibrando le differenze presenti tra le diverse aree territoriali e costruendo politiche di area vasta per armonizzarne lo sviluppo complessivo.

Come innanzi accennato, con la RPP e la pianificazione pluriennale degli obiettivi si dà corpo alla costruzione della *mission* in un'ottica di concertazione e partecipazione che ha visto nel tempo affinare metodi e tecniche sempre più puntuali nella definizione dei programmi, nella loro declinazione in obiettivi e nella capacità di questi ultimi di essere opportunamente monitorati e misurati. La RPP ha assunto sempre più nel tempo, oltre che il ruolo di documento di programmazione e pianificazione dell'Ente, la funzione di documento d'indirizzo, strumento di collegamento tra il livello della pianificazione strategica (il programma amministrativo) e quello della programmazione gestionale contenuta nel **Piano Esecutivo di Gestione (PEG)** capace di favorire il buon governo dell'amministrazione pubblica. A tal riguardo, vien fatto di osservare come il passaggio dalla logica del mero adempimento alla cultura del risultato abbia rappresentato un'ulteriore spinta nella direzione della redazione di maturi documenti di programmazione e pianificazione, attenti più che al profilo formale, agli aspetti sostanziali, ovviamente più rilevanti. E' nel PEG che troviamo la declinazione operativa dell'intero impianto pianificatorio dell'Ente, consistente nella elaborazione di progetti per obiettivi e di specifici strumenti di analisi, monitoraggio e misurazione (processi di costificazione, diagrammi di gantt, indicatori).

Al Peg fanno esplicito riferimento i **Piani di lavoro**, elaborati dai responsabili dei Servizi, sui quali si misurano tutte le principali attività del personale non dirigente. Altrettanto significativo è il percorso seguito ai fini della costruzione dell'**intero processo di pianificazione e controllo** che, a partire dalla funzione di impulso e regia della DG, coinvolge a vario titolo tutte le strutture dell'Ente (Dipartimenti e Servizi) in una logica di confronto e condivisione (negoiazione) nella definizione e attribuzione di compiti, responsabilità, risorse e risultati (v. 1.2).

Come prima accennato, costante è l'attenzione rivolta dall'Ente al **coinvolgimento** sostanziale e qualificato dei **portatori di interesse** (v. presentazione dell'ente); diversi gli spazi e le opportunità create nella definizione di piani e programmi (es.: Bilancio, PTPG, Piano di bacino per la mobilità delle persone e delle merci, piano energetico, etc.), nella conduzione di indagini di *customer satisfaction* (*focus group* e indagini campionarie) per verificare la qualità dei servizi resi e, allo stesso tempo, posizionare le prestazioni su *standard* più elevati (v. criteri 5 e 6). La PdR assume anche un ruolo significativo nella **diffusione di valori e di comportamenti etici** presso i suoi interlocutori; giova, a tal riguardo, citare il "Codice Etico", con cui essa ha provveduto ad individuare norme comportamentali da adottare da parte delle aziende di autoriparazione, supportato dalla istituzione di un Osservatorio, composto dalla Provincia e dalle maggiori Associazioni di categoria, con il compito di assicurare preventivamente una maggiore sicurezza stradale.

Tra le altre iniziative a sostegno delle **fasce più deboli** citiamo, a titolo esemplificativo, la "Banca Etica", lo "Sportello antiusura", la "Family card". Analogamente, con lo scopo di offrire in maniera sinergica risposte in termini di occupazione, tutela del paesaggio e supporto delle fasce deboli, la PdR ha istituito, sin dal 2005, partendo dall'analisi di analoghe esperienze estere (ad. es.,

Olanda), il “**Forum delle Fattorie Sociali**”, attraverso cui si è costituita come un polo di raccordo tra associazioni, istituzioni locali, sociosanitarie, assistenziali carcerarie ed ospedaliere.

Tra gli interventi a sostegno dei **diritti umani, della libertà e della democrazia**, ricordiamo la partecipazione alla “Settimana dei Diritti Umani” e alla “Giornata della Memoria” (27 gennaio 2009), l’inaugurazione del Master sulla Shoah in collaborazione con l’Università di Roma III, le iniziative per la liberazione di Aung San Suu Kyi e a favore di Ingrid Betancourt e di Sakineh.

Inoltre, vanno menzionate le numerose iniziative promosse dal ***Forum Provinciale per la pace, i diritti umani e la solidarietà internazionale***, costituito nel 2006 dal Consiglio Provinciale di Roma, che accoglie più di 40 associazioni del territorio romano.

All’interno del sistema di **pianificazione, controllo e valutazione** del personale nel suo complesso, sono contenute gran parte delle **norme di condotta** circa la capacità di valorizzazione delle risorse professionali, l’insieme delle modalità di erogazione delle premialità e le modalità di adozione di criteri omogenei per la valutazione del personale. Tali buone prassi, sostenute da riunioni ed incontri istituzionalizzati tra le strutture dell’Ente (servizi, dipartimenti, strutture di *staff* e coordinamento), consentono una verifica continua del ruolo e delle prestazioni, determinando chance di miglioramenti e riposizionamenti professionali.

Le fonti regolamentari, lo Statuto, il Regolamento di organizzazione dei servizi e degli uffici, il Codice di comportamento del dipendente pubblico costituiscono i riferimenti necessari per rafforzare il **vincolo di solidarietà** tra soggetti e superare eventuali frizioni o conflitti.

Il sistema di programmazione e gestione dell’intera attività dell’Ente determina in maniera diffusa e capillare le linee d’intervento strategico, le modalità operative di definizione e realizzazione degli obiettivi e la capacità di monitoraggio e rendicontazione dei risultati raggiunti. L’intero processo gestito in rete da tutte le strutture dell’Ente, attraverso una comunità di *controller* locali (v. 3.3), consente di produrre una **comunicazione** efficace e diffusa, costantemente aggiornata, rivolta a tutti i soggetti coinvolti e che si concretizza attraverso la produzione e pubblicazione di *report* periodici. Il grado di coinvolgimento delle singole strutture costituisce il valore aggiunto dell’attività svolta, sia nella fase programmatica che in quella gestionale, consentendo al sistema di valorizzare le informazioni disponibili anche ai fini della valutazione finale dell’intero personale.

La **funzionalità della rete** consente a tutte le strutture e a tutte le sedi dell’Ente l’accesso ai maggiori documenti informativi (Bilancio, RPP, PEG, Rendiconto di gestione, Referto alla Corte dei Conti); il portale internet e l’Urp On Line (v. 4) mettono a disposizione del dipendente e del cittadino una enorme quantità di dati con aggiornamenti quotidiani, oltre alla promozione e realizzazione di campagne pubblicitarie tese ad illustrare le attività e le funzioni della Provincia, promuovendo conoscenze approfondite ed articolate su temi di rilevante interesse collettivo. Al Forum PA 2009 la PdR ha tenuto un seminario sul tema “Verso la rilevanza integrata dei costi e dei risultati, il Peg e la Contabilità analitica” e nel mese di giugno un convegno su “Valutare la performance. Il sistema degli obiettivi, la qualità, i costi nella PdR”.

Degne di nota e, quindi, meritevoli di citazione in questa sede sono i seguenti contributi resi dalla PdR nella illustrazione del proprio sistema di Pianificazione e controllo: contributo alla stesura di un Capitolo (*Caso 1 Il sistema di programmazione, controllo e rendicontazione*

della PdR) del manuale del Dipartimento della Funzione Pubblica – Cantieri, *Misurare per decidere. La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Rubbettino, novembre 2006; capitolo del Manuale *Controllo di Gestione Best Practice e Casi Operativi*, a cura di C. Busco, D. Gazzei, M. Maraghini, settembre 2008, manuale rivolto ad un pubblico essenzialmente calato nel contesto aziendalistico, in cui il caso della PdR spicca come esempio di buona prassi di un’amministrazione pubblica.

Di seguito si citano alcune significative segnalazioni del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l’Innovazione, circa “buone pratiche”, relative alla campagna “**Non solo Fannulloni – promuoviamo il merito**”:

- Programmazione, controllo e rendicontazione. Un sistema di monitoraggio completo (a cui ha fatto seguito anche la pubblicazione sul **Sole 24 Ore**)
- Qualità dei servizi, servizi di qualità. La PdR all’ascolto dei cittadini.

Una menzione particolare va fatta alla Relazione sui sistemi di controllo di gestione del 2001 a cura della **Corte dei Conti in cui, a seguito di un accurato benchmarking tra tutti gli enti locali, il sistema adottato dalla PdR viene considerato un’eccezione**.

Per tutto quanto attiene al sistema della qualità, v. criterio 5. Nella figura che segue sono rappresentate le **fasi e gli strumenti del processo di pianificazione/programmazione e controllo** della PdR, rigorosamente articolato secondo la logica **PDCA**. A ciascuna fase corrisponde l’emanazione di determinati atti, sia di programmazione sia di rendicontazione.

L’integrazione tra le diverse funzioni di controllo interno è stata sviluppata anche dal punto di vista **organizzativo**: la funzione del **controllo di gestione** è, dal 2003, incardinata nella DG – Servizio Pianificazione e controllo, che cura anche la **programmazione** (supporto alla stesura della Relazione previsionale e programmatica e alla conseguente redazione del Peg) e il **controllo di qualità** e sostiene, con i dati raccolti, il Direttore generale nel suo ruolo di responsabile della **valutazione delle prestazioni dirigenziali** (v.9.1). Per l’intero ciclo di programmazione e controllo, ossia la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi e la relativa coerenza programmatica, la PdR ha approntato – dal 2002 – un sistema, fatto di strumenti ma ancor prima di persone (v. 3.3), per il monitoraggio e la verifica continuativa degli obiettivi programmati. La rilevanza di tale tipologia di controllo risiede essenzialmente nel “processo” continuo di monitoraggio ed autocorrezione a supporto delle decisioni dirigenziali, oltre che nella produzione di report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi.

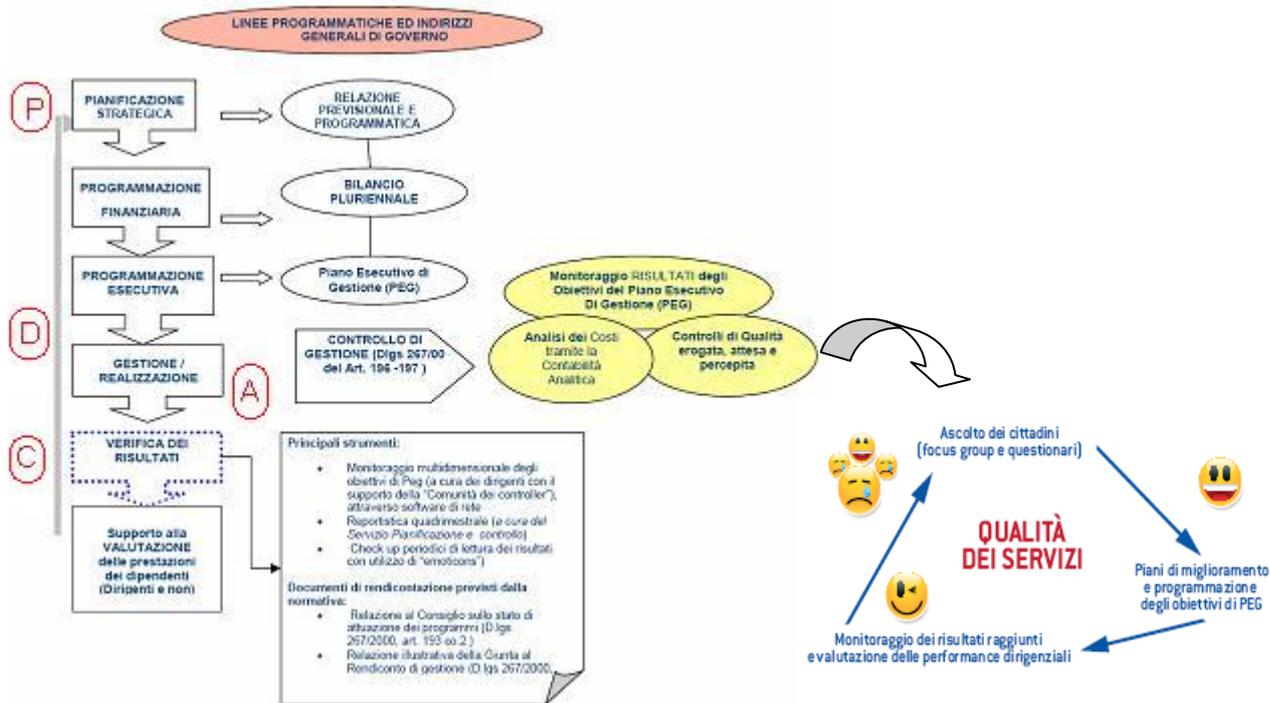
Per quanto riguarda il “check”, si precisa che la PdR realizza annualmente delle **rendicontazioni** sui risultati dei programmi e degli obiettivi molto dettagliate, con il coinvolgimento di tutte le strutture dell’ente, che in tal modo “metabolizzano” i dati del controllo di gestione relativi all’anno precedente (nel Rendiconto di gestione, nel Referto alla Corte dei Conti, nello Stato di attuazione dei programmi); inoltre, lo stesso sistema di programmazione e controllo complessivamente considerato è stato oggetto di **2 indagini di c.s.**, nel 2002 e nel 2008.

Per quanto attiene la consapevolezza dei dipendenti riguardo alle regole comportamentali e alle regole in materia di compatibilità e di “**conflitti di interesse**”, si sottolinea che, al fine di evitare che i dipendenti dell’Amministrazione possano svolgere attività autonome che entrino in contrasto con l’interesse pubblico, la PdR, come disposto dall’art. 53 del D.lgs n. 165/01, comunica

annualmente, tramite circolare, le regole previste dalla normativa (Anagrafe delle prestazioni) ed effettua una attività di controllo e

monitoraggio (v. criterio 7.2).

Figura 1 - Il sistema di programmazione e controllo in Provincia di Roma



1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.

Per rendere efficiente l'intero sistema di programmazione e controllo l'Amministrazione ha sviluppato, a partire dall'inizio del decennio, un insieme di metodologie, processi e strumenti informativo/informatici a supporto del *management* nella definizione e realizzazione degli obiettivi, nell'assegnazione ed uso delle risorse e nell'effettuazione di interventi correttivi coerentemente con le leve gestionali disponibili ai diversi livelli di responsabilità. La PdR considera, nello specifico, il Piano esecutivo di gestione (Peg) e il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), che ne rappresenta una ulteriore articolazione, collegati agli obiettivi programmatici della Relazione previsionale e programmatica (RPP), da cui si innesca il processo di controllo di gestione secondo i principi delineati dal D.lgs n. 267/2000 (artt. 196 e 197), gli strumenti che meglio definiscono i livelli di responsabilità, gli oggetti di intervento e le relazioni tra processi e strutture organizzative. Nel corso dell'ultimo decennio l'Amministrazione ha sviluppato: procedure informatiche, in rete, condivise da tutte le strutture dell'Ente, di gestione dell'insieme dei processi di programmazione, monitoraggio e controllo; un software per la gestione del PEG, articolato per livelli di responsabilità e tipologia di obiettivi (trasversali, strategici e di continuità); procedure informatiche per la costruzione di un sistema di analisi dei costi delle proprie attività e/o "fattori produttivi" attraverso una lettura delle risorse impiegate, che tende a valutare l'efficienza e l'economicità delle specifiche azioni di PEG in un ottica di strategicità degli obiettivi e di significatività dei risultati attesi.

Il PEG è per gli enti locali lo strumento di raccordo tra le funzioni politiche di indirizzo e controllo degli organi di governo, e le funzioni di gestione proprie dei dirigenti e dei responsabili dei servizi (art. 169 del D.Lgs n. 267/2000). Il PEG è deliberato ogni

anno dalla Giunta provinciale, su relazione dell'Assessore alle Politiche finanziarie e di bilancio e **su proposta del Direttore generale**, come previsto dall'art. 11, comma 3, del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Nel PEG, elaborato attraverso un articolato processo di concertazione e negoziazione tra **Assessori, Nucleo di controllo strategico, Direttore generale e dirigenti**, le scelte strategiche e i programmi previsti dagli strumenti di pianificazione più generali (**Indirizzi generali di governo, Piano strategico, Relazione previsionale e programmatica, Bilancio pluriennale e bilancio di previsione annuale**) trovano una declinazione in **obiettivi operativi** (di cui uno definito **strategico**, in quanto considerato particolarmente significativo e sfidante) di valenza annuale che vengono assegnati a tutti i dirigenti, insieme alle risorse (umane, finanziarie e strumentali) necessarie.

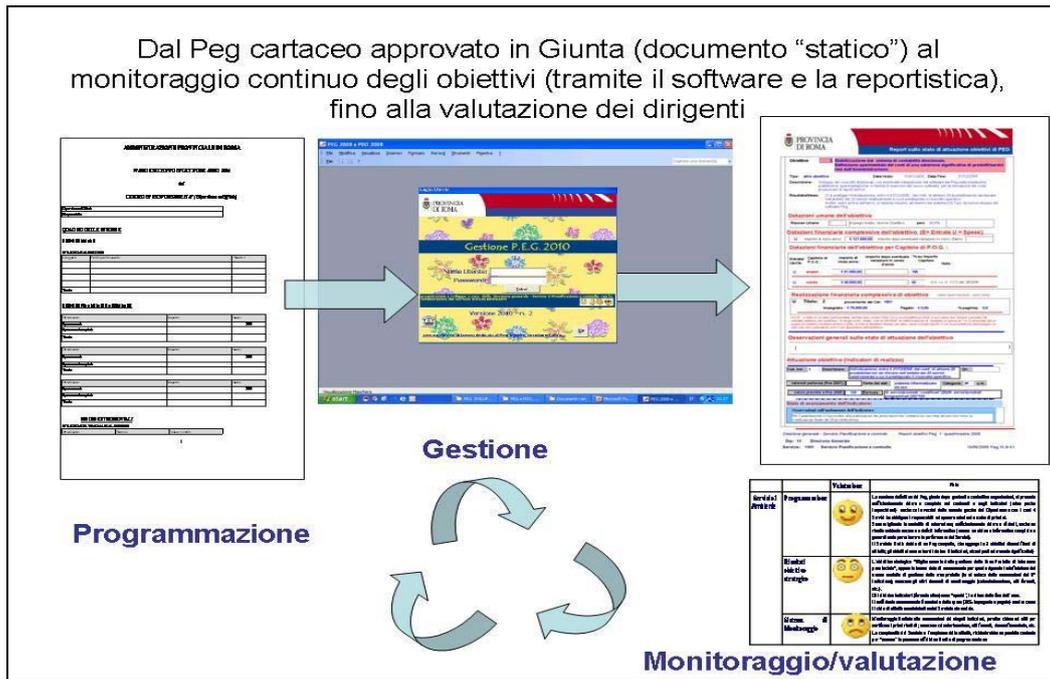
Per valutare l'entità e la complessità dell'intero processo, mediamente nell'ultimo triennio ai responsabili dei Servizi/Centri di Responsabilità sono stati assegnati circa 220 obiettivi gestionali (in media, 2,7 obiettivi per ciascun Servizio/centro di responsabilità), di cui 80 "strategici" (uno per Servizio), misurati da 434 indicatori che coprono, in vario modo, le diverse prospettive (efficienza, efficacia, costi, qualità, ecc.- v. 9.1).

A tutti i Direttori di Dipartimento/Uffici centrali ed extradipartimentali è assegnato il coordinamento degli obiettivi strategici dei Servizi (in capo ai dirigenti di servizio resta la responsabilità del loro perseguimento, sebbene il loro grado di realizzazione abbia ricadute anche sulla valutazione dei Direttori), oltre ad essere direttamente assegnati obiettivi di natura trasversale, distinti in 5 tipologie volte a testare l'andamento della macchina organizzativa:

1. gestione e valorizzazione delle risorse professionali assegnate;
2. gestione delle risorse finanziarie assegnate ;
3. tutela della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro d.leg.vo

n. 81/2008 e tutela dati personali ;
4. semplificazione dell'azione amministrativa e promozione del-

la qualità totale;
5. contenimento dei consumi energetici.



Particolare attenzione è stata posta **all'analisi dei costi**, riconducibili al modello di articolazione della struttura per centri di responsabilità (CdR), Dipartimenti e Servizi, chiamati a rispondere delle **risorse consumate sui propri processi** (oltre che del raggiungimento degli obiettivi), indipendentemente dalle responsabilità di spesa. In questa ottica, la successiva costificazione avviata sul **"prodotto/servizio"** rappresenta il passaggio necessario per dar seguito ad una serie di operazioni e valutazioni quali, ad esempio, operazioni di **benchmarking interno** (tra uffici che erogano i medesimi servizi), confronti nel tempo dello stesso prodotto ovvero **benchmarking esterno**, con altre realtà similari, il tutto nell'ottica di un costante miglioramento della qualità e della efficienza dei processi, di un aumento dei livelli di soddisfazione e di valore forniti ai clienti, della capacità di soddisfare pienamente le aspettative della domanda.

Con riferimento al **sistema di "PeC" e valutazione delle performance**, la Provincia ha condotto una attenta e scrupolosa opera di analisi e approfondimento in ordine alla capacità del proprio attuale sistema di **controlli** di monitorare efficacemente la coerenza degli obiettivi fissati, l'effettivo raggiungimento degli stessi, nonché la reale attuazione delle attività di competenza dei diversi dipendenti dell'Ente anche ai fini del rispetto dei principi e delle previsioni del decreto legislativo n. 150 del 27/10/2009.

A tal riguardo, sono identificabili le seguenti tipologie di controllo:

- controllo di coerenza strategica, volto a verificare l'allineamento, la coerenza e la sostenibilità del sistema degli obiettivi strategici ed operativi individuati e definiti con i piani/programmi adottati dall'Ente, le scelte operative effettuate e le strutture effettivamente operanti;
- controllo di coerenza gestionale, volto a rilevare lo stato di avanzamento degli obiettivi e delle relative attività assegnate, nonché il progresso degli indicatori di *performance*, sia organizzativa che individuale,
- *Performance audit*, volta a verificare – a campione – che l'obiettivo/indicatore sia realmente stato raggiunto e che le attività siano effettivamente state condotte nel rispetto delle procedure interne.

Alcune procedure, già dal loro inizio (anno 2000), con successivi affinamenti negli anni, hanno riprodotto al loro interno sistemi di gestione del tipo **"project management"**, caratterizzati da scansioni temporali di monitoraggio **"gantt"**, sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sul grado di avvicinamento al risultato misurato dai relativi indicatori. Più recentemente, a partire dal 2007, un sistema di contabilità analitica direzionale ha analizzato e rilevato, con cadenza trimestrale, i costi delle risorse impiegate, per tipologia e natura. Anche la messa in qualità di alcuni processi dell'Ente, che ha successivamente portato le varie strutture interessate ad elaborare propri piani di miglioramento (vedi criterio 5) ha riprodotto, all'interno della metodologia adottata, modelli organizzativi e di gestione tipici del **"project management"**. Circa l'applicazione dei principi della qualità totale e delle certificazioni ISO nei vari processi chiave dell'Ente, si rinvia al criterio 5. Per la misurazione degli obiettivi e *performance* v. 1.1 e per la comunicazione di iniziative di cambiamento v. 1.3 e 2.4.

1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.

Come evidenziato nel sottocriterio 1.1, la costruzione del sistema di programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione dei programmi e degli obiettivi individuati risponde ad un percorso, collaudato nel tempo, di procedure standardizzate, suscettibili di verifiche e controlli ad ogni fase di avanzamento del processo, in cui è possibile sottoporre a costante confronto e coerenza le azioni delle singole strutture e dei relativi responsabili con il dato programmatico (PDCA).

La **circolarità** delle funzioni nella definizione della **"performance" organizzativa e/o individuale** rappresenta il modello metodologico che consente il passaggio dal momento della programmazione/pianificazione alla attuazione e alla rilevazione dell'attuazione (gli scostamenti) e, da ultimo, alla interpretazione e valutazione finalizzata ad individuare eventuali azioni correttive (*feedback*) per una eventuale nuova fase di programmazione. L'Amministrazione ha progettato e realizzato progressivamente,

con successivi affinamenti, nel corso degli ultimi dieci anni, questo modello di "PeC" creando gli strumenti e le procedure informatiche necessarie alla corretta gestione e condivisione informativa del modello medesimo. Anche il **modello organizzativo e delle responsabilità** viene ripetutamente sottoposto a verifiche ed adeguamenti, in sede regolamentare, in condivisione con le Organizzazioni sindacali, in incontri e seminari informativi e progettuali rispetto alle mutate competenze e politiche dell'Ente. Altri fattori di ampia condivisione e progettazione sono il piano dei fabbisogni formativi e di personale. Questionari *on-line* raccolgono, rivolgendosi al gruppo dirigente e a tutti i referenti formativi e del personale (circa 200 soggetti), proposte, esigenze, suggerimenti, specifiche necessità, da sintetizzare e convogliare all'interno dei relativi piani di fabbisogno.

L'Amministrazione ha organizzato una rete di referenti (*controller* per la gestione di funzioni quali Bilancio, RPP, PEG, CoAn, referenti per il personale, per la formazione, per la sicurezza, per la *privacy*) che coinvolge circa il 10% del personale, per un numero di circa 350 unità. Tutte le unità di personale coinvolte rappresentano i nodi di una rete di professionalità in grado di dialogare, comunicare e mediare le informazioni con tutto il resto del personale dell'Amministrazione. Altre fonti informative, aperte a possibili forme partecipative, sono rappresentate dalla creazione di cartelle di lavoro condivise sulla rete *intranet* dell'Ente, dalla istituzione di "blog" in cui l'intera comunità dei referenti - e non solo - può esprimere e raccogliere quelle suggestioni ed esperienze che maturano all'interno della propria esperienza, con una trasversalità di opportunità in buona parte svincolata da specifici riferimenti strutturali di appartenenza.

L'insieme di queste esperienze che si servono di un **modello organizzativo diffuso a rete**, supportate da un insieme di procedure informatiche, promuovono, favoriscono e consentono un livello decisionale meno gerarchizzato, più aperto, legato alle singole responsabilità di processo e alla costante maturazione delle proprie esperienze professionali. (v. 3.3).

L'Amministrazione, nel rispetto del sistema di relazioni sindacali, con l'approvazione del CCDI 2007 ha introdotto un innovativo **sistema valutativo** del personale, teso ad incentivare la premialità che si basa su criteri di valutazione in parte oggettivi e in parte soggettivi e prevede che il dipendente possa essere inserito in tre differenti fasce di merito. Sono, inoltre, previsti premi di produttività per i dipendenti che sviluppano progetti al fine di perseguire apprezzabili incrementi di produttività e specifici risultati aggiuntivi rispetto a quelli già ordinariamente previsti.

Di particolare interesse è l'istituzione dei progetti "obiettivo speciale" che promuovono lo sviluppo di attività innovative, interdisciplinari, spesso propedeutiche alla configurazione matura e definitiva di processi, modalità organizzative e servizi erogati (v. criterio 3.3).

Relativamente all'adeguatezza delle risposte ai bisogni individuali e alle problematiche personali dei singoli dipendenti, si rimanda al criterio 3.

1.4 Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori d'interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.

Per quanto riguarda l'identificazione delle politiche pubbliche implementate dall'Ente e la loro coerenza con gli obiettivi e gli scopi dell'organizzazione, si rinvia ai criteri 2.3 e 1.1.

Come casi significativi di **impatto organizzativo delle politiche** sulla struttura dell'Ente, si riportano alcune iniziative:

- 1) Solidea, Istituzione di Genere Femminile e Solidarietà, nata nel 2004 per favorire lo sviluppo di interventi a sostegno di donne, italiane o straniere - ed ai loro figli minori - vittime di violenza o che vivono in condizioni di estremo disagio,

che assicura la gestione e il coordinamento di tre Centri di accoglienza ed assume un ruolo attivo per creare le necessarie sinergie nella rete dei servizi (v. 6);

- 2) CE.DI.PE., Centro di formazione permanente per la formazione del personale dell'ente (v. 3);
- 3) 23 CENTRI PER L'IMPIEGO (dip 3) per realizzare la politica del lavoro e formazione: trattandosi di servizi diretti di prossimità, sono stati costituiti centri con personale *ad hoc* dislocati su tutto il territorio provinciale;
- 4) *ENERGY MANAGER* (dip 4) con il compito di coordinare e monitorare l'elaborazione del Piano di Azione di Energia Sostenibile che si basa sul ricco patrimonio di altri piani di specifici settori (piano energetico, PTPG, piani di bacino, bilancio Co2, etc)
- 5) *MOBILITY MANAGER* (dip 14) per la politica della mobilità sostenibile: quale incentivazione all'uso del mezzo pubblico è posto un sistema di agevolazione tariffaria per l'acquisto di abbonamenti annuali che ha anche una funzione di carattere sociale, di sostegno alle classi di utenti con reddito più basso, riguardante i pendolari della Provincia ed un ulteriore sistema che prevede specifiche agevolazioni per i dipendenti dell'Amministrazione.

Relativamente ai rapporti con le autorità dell'area esecutiva e legislativa, la PdR si è inserita attivamente nel processo di riforma per l'istituzione della **Città Metropolitana di Roma Capitale**, presentando una proposta concreta di governance a tutti gli attori sociali, produttivi ed istituzionali del territorio: il **Presidente** ha infatti illustrato, in occasione del convegno del 7 luglio c.a., una road map per coinvolgere e guidare i Comuni negli scenari futuri di questo percorso.

L'Amministrazione ha svolto un ruolo attivo anche sul fronte dell'attuazione del **sistema di valutazione e misurazione delle performance** (ex d.Lgs 150/2009) nel panorama delle autonomie locali, grazie alla partecipazione del **Direttore generale** al Comitato UPI che si relaziona con la CIVIT.

Inoltre, la PdR sta svolgendo un ruolo attivo, in qualità di rappresentante degli Enti locali, relativamente ai lavori che coinvolgono le autorità esecutive e legislative sul tema del **federalismo fiscale**. In particolare, la **Ragioneria Generale** sta apportando un rilevante contributo, attraverso la partecipazione a diversi tavoli tecnici, nella definizione della metodologia di misurazione dei fabbisogni standard.

La PdR contribuisce all'attuazione del piano di sviluppo regionale, mentre per i rapporti con gli altri enti locali, in seno alla **Camera dei Comuni e delle autonomie locali**, si rinvia al criterio 2 e 8.2. Infine, per i rapporti a livello internazionale, si rinvia a quanto detto a proposito delle competenze dell'Ufficio Europa e relazioni internazionali nella presentazione e nei criteri 4 e 9.2.

La PdR ha sviluppato molteplici partnership e connessioni in rete con i principali stakeholders, come descritto nel criterio 4 e nella presentazione (v. anche 2.3 e 1.1). D'altronde, il coinvolgimento dei portatori di interesse e dei politici è stato sempre tenuto presente nella definizione degli obiettivi di risultato e di impatto e nello sviluppo del sistema di gestione dell'organizzazione, come si evince dai criteri 1.1, 2.3, 5.3 e 9.1.

L'Amministrazione ha realizzato, con continuità negli anni, attività volte alla promozione e **valorizzazione delle eccellenze del territorio** (v. il nuovo Portale del turismo - Dip. 13, e il Portale "Comunichiamo" per l'assistenza ai Comuni e le informazioni in rete di tutte le iniziative sul territorio). Altre iniziative significative hanno riguardato le attività di rilancio e di sviluppo di una propria idea di **marketing di prodotti**, oggetto di indagine di *customer satisfaction*, attraverso l'individuazione di nuovi requi-

siti per l'attribuzione del marchio medesimo e la promozione dell'artigianato artistico. Ne sono esempi: - *CiBUS*: fiera per la promozione dei prodotti enogastronomici del territorio provinciale a livello internazionale;- *Casaidea*: rassegna italiana di riferimento nel settore dell'arredamento, vetrina delle novità e punto di incontro tra domanda ed offerta, tra operatori del settore ed utenza finale;- *Moacasa*: manifestazione che offre spazi per mostra e commercializzazione di prodotti di artigianato artistico inerente la casa e l'arredamento;- *Mostra Europea del Turismo, Artigianato e delle Tradizioni Culturali* presso Castel Sant'Angelo;- *Da 100 a 1000 vele – La festa del mare di Roma* nell'area pedonale del centro del Lido di Ostia e nella passeggiata del pontile.

Sono state, inoltre, realizzate iniziative di **comunicazione esterna** che hanno coinvolto i maggiori portatori d'interesse; ad esempio, sono state redatte alcune pubblicazioni come "Provincia Artigiana" in materia di artigianato artistico, allo scopo di promuovere gli artigiani del territorio iscritti nell'apposito elenco della PdR e "Roma creativa", di sintesi ed illustrazione dei luoghi, dei protagonisti e degli avvenimenti della creatività a Roma e provincia, allo scopo di sostenere l'innovazione delle imprese del territorio, intese come leva di sviluppo economico. Sempre nell'ambito della promozione dell'artigianato artistico, è in lavorazione la pubblicazione "Roma fuori porta" che delinea una serie di itinerari alla scoperta del territorio attraverso l'individuazione delle eccellenze enogastronomiche ed artigianali. Nel maggio 2010, inoltre, si è tenuto presso l'Antica Biblioteca Valle un incontro per la consegna del volume "Una Provincia di talenti", realizzato in occasione del Premio Cavaliato Giovanile edizione 2009, conferito ai giovani talenti del territorio che si sono maggiormente distinti nei settori dell'arte, della comunicazione, della ricerca, dell'imprenditoria, dello sport.

Criterio 2. Politiche e strategie

2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

Uno dei capisaldi per una programmazione di politiche e strategie moderna ed efficace è quello di disporre, con tempestività, di **informazioni adeguate** per l'efficiente gestione dei problemi del territorio e delle esigenze dei **portatori di interesse** (come individuati nella "presentazione dell'Ente" e nel criterio 5), al fine di essere in grado di assumere decisioni consapevoli e di poter verificare gli esiti delle politiche. Dalla validità e dalla completezza dei dati acquisiti con riferimento ad un determinato problema dipende, in larga misura, la scelta di una corretta soluzione: le decisioni politiche non possono prescindere da informazioni complete, preventivamente acquisite, circa la realtà su cui si intende intervenire. Tale conoscenza deriva prioritariamente dalla disponibilità in tempo reale di **dati statistici**, acquisiti ed elaborati con metodologie **scientificamente corrette**, che consentano una conoscenza quantitativa dei fenomeni collettivi. A tale scopo, la PdR sta lavorando al consolidamento e potenziamento al proprio interno della funzione statistica, attraverso un progressivo rafforzamento, soprattutto in termini di risorse umane adeguatamente professionalizzate, del proprio ufficio di statistica, istituito in base al d.lgs n. 322/1989. **L'Ufficio di Statistica** produce annualmente un rapporto statistico completo sul territorio del PdR, che analizza i principali fenomeni demografici, economici, ambientali e sociali a livello territoriale minimo (fino al dettaglio del singolo comune). Il Rapporto, oltre a fornire una guida alla lettura e alla interpretazione dei **principali fenomeni** analizzati, ne evidenzia le **tendenze nel tempo** e ne sottolinea costantemente gli aspetti di **confronto comparativo con le altre aree metropo-**

litane del Paese. Inoltre il Rapporto, giunto ormai alla sua quinta edizione, è arricchito da contributi, frutto di una **convenzione** con l'Università La Sapienza di Roma, su tematiche specifiche (per esempio, il pendolarismo scolastico, i comuni costieri della provincia, il pendolarismo ferroviario).

Accanto al Rapporto Annuale, l'Ufficio di Statistica cura la stesura di una collana di letteratura grigia, denominata *Working Paper*. Si tratta di un prodotto monotematico, più snello rispetto al Rapporto Annuale, che fornisce un contributo di conoscenza operativa applicabile e trasferibile ai processi di pianificazione, programmazione ed innovazione. Sia il Rapporto annuale che i Working Paper sono **diffusi** tanto in formato cartaceo quanto in formato elettronico sul sito istituzionale della Provincia.

In relazione ad alcune tematiche, inoltre, sono stati istituiti degli **Osservatori specifici**. Ad esempio, la PdR partecipa all'Osservatorio Romano sull'Immigrazione (altri *partner* sono la Caritas e la Camera di Commercio di Roma); l'Osservatorio descrive l'immigrazione nell'area romana a partire dai dati statistici disponibili su residenti, soggiornanti e richiedenti asilo, sul mercato del lavoro (sia dipendente che autonomo), sulle caratteristiche demografiche e sulla dimensione formativa (scuola, università, educazione degli adulti, formazione professionale). Le risultanze degli archivi ufficiali vengono completate dalle voci degli stessi protagonisti, raccolte attraverso ricerche qualitative, interviste o testimonianze dirette.

Vi è, poi, l'Osservatorio sul mercato del lavoro che, partendo dai dati raccolti attraverso le comunicazioni obbligatorie per avviamenti, trasformazioni e cessazioni dei rapporti di lavoro, monitora le caratteristiche dell'offerta e della domanda di lavoro.

Inoltre, diversi Osservatori sono attivati nell'ambito della tutela ambientale. In particolare, si ricorda l'Osservatorio sui rifiuti, costituito con lo scopo di attuare il Piano Provinciale di Gestione dei Rifiuti tramite il monitoraggio e l'analisi sulla produzione, lo smaltimento e/o il recupero dei rifiuti urbani, speciali e sulle raccolte differenziate, con particolare attenzione ai fenomeni di illegalità. O, ancora, l'Osservatorio sulle donne in difficoltà e vittime di violenza, in partnership con l'Università di Roma La Sapienza, che supporta le strategie e le attività di Solidà, l'istituzione che gestisce, tra gli altri, i centri antiviolenza.

Occorre sottolineare il **contributo fornito dai cittadini stessi** nell'analisi dei propri bisogni: un caso specifico è il progetto "**Zero digital divide**" che consente ai cittadini di georeferenziare eventuali problemi e mancanze di connessione *internet* in banda larga (v. sito www.zerodigitaldivide.it).

Infine, per la predisposizione del Progetto strategico "Capitale metropolitana", elaborato da un ufficio *ad hoc* della PdR, sono stati analizzati i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce del contesto di riferimento mediante **analisi SWOT**, sperimentata in passato anche per l'analisi territoriale della sezione I della RPP.

2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili.

Relativamente allo sviluppo di metodi per monitorare, misurare e/o valutare la *performance* dell'organizzazione, assicurando il monitoraggio della fase attuativa delle strategie, v. criterio 1.2.

La PdR ha istituito un **ufficio Progetto Strategico** con lo scopo precipuo di valutare nuove forme istituzionali per il Governo dell'area vasta a partire dai grandi cambiamenti che stanno interessando il territorio romano. La metodologia del progetto strategico è di tipo prettamente empirico e prevede sia analisi *desk*, dedicata a una lettura dei sub-sistemi territoriali provinciali, at-

traverso analisi su dati demografici, ambientali, territoriali ed economici, che analisi *field*, nelle quali vengono valorizzate le opinioni dei residenti e di testimoni privilegiati. Rispetto alle analisi su dati statistici, le indagini condotte sui cittadini, le famiglie e le associazioni consentono di declinare puntualmente e nelle specificità dei singoli segmenti territoriali (quartieri, frazioni, zone) bisogni, esigenze, aspettative, criticità.

Inoltre, allo scopo di verificare l'efficacia delle proprie scelte strategiche ed, eventualmente, di re-indirizzarle alla luce delle criticità emerse, la PdR svolge un **monitoraggio dell'opinione pubblica** relativamente alle valutazioni dell'amministrazione provinciale e del suo operato. Tale monitoraggio – di durata pluriennale - si indirizza sulle seguenti **aree tematiche**: agenda delle priorità percepite; valutazioni della qualità della vita; valutazione della situazione della provincia e delle sue prospettive; conoscenza dei settori d'intervento della Provincia; livello di soddisfazione dei cittadini per l'operato dell'Ente; valutazione dell'operato della Provincia relativamente ai singoli settori d'intervento; attese non soddisfatte. Il servizio di monitoraggio è basato su una metodologia integrata quali/quantitativa e prevede due rilevazioni all'anno.

E', tuttavia, essenziale sottolineare l'importanza del **monitoraggio** anche dalla **prospettiva finanziaria**: dal 2005 è, infatti, attivo il percorso di monitoraggio degli investimenti consistente in un'analisi sui procedimenti di programmazione, finanziamento, spesa e rendicontazione degli stessi, con lo scopo di: delineare il percorso ottimale relativamente alla programmazione tecnico-amministrativa e alla gestione contabile; centrare l'attenzione sul singolo investimento mediante la sua univoca individuazione; rendere tracciabile il percorso di finanziamento e di spesa; monitorare lo stato di attuazione per evidenziare l'emergere di eventuali economie; rendere disponibile una reportistica per singolo investimento, per singolo finanziamento, per ambito di intervento; uniformare il più possibile gli *iter* di spesa a prescindere dalle fonti.

Infine, con il medesimo scopo di monitorare l'attività dell'Ente, la PdR ha aderito al Progetto **“Censimento degli Archivi Amministrativi delle Province”**. Tale lavoro, inserito come studio progettuale nel Piano Statistico Nazionale per il triennio in corso, è condotto congiuntamente all'Upi e all'Istat e realizzato dall'Ufficio di Statistica. Nato con l'obiettivo a lungo termine di disporre di una banca dati nazionale che raccolga su un tracciato *record* comune tutti i patrimoni informativi posseduti dalle Province per un loro maggiore sfruttamento a fini statistici, questo progetto ha delle importanti ricadute anche sull'organizzazione interna dell'Ente. Infatti, “mappare” tutti gli archivi amministrativi dell'Ente vuol dire, di fatto, mappare tutte le procedure in essere all'interno dell'Amministrazione. Tale mappatura è il passo propedeutico ai processi di semplificazione amministrativa, poiché mette in evidenza obsolescenze, carenze e ridondanze dell'azione amministrativa.

Circa l'esigenza di bilanciare compiti e risorse con le scadenze di breve e lungo periodo e con le richieste dei portatori di interesse, v. 5.3.

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione.

L'Amministrazione ha costruito ed **attuato** le proprie politiche e strategie, in un'ottica di costante **coinvolgimento e partecipazione dei maggiori portatori d'interesse** (v. **presentazione, 2.1, 2.2 e 5**), curando e mettendo in atto con sistematicità tutti gli strumenti e le procedure utili ad una ampia e corretta diffusione

delle conoscenze, delle priorità, dei tempi e delle modalità di attuazione dei propri piani e programmi.

Tra i **più significativi processi di programmazione e pianificazione** prodotti dall'Ente, che rispondono **alle modalità sopra riportate**, citiamo come esempio:

➤ il Piano Territoriale Provinciale Generale (“PTPG”): è gestito da un gruppo di lavoro, costituito in Ufficio di Piano; l'insieme del processo è articolato in tre *sub*-processi, progettazione del piano, osservazione e contro-deduzione, verifica approvazione e integrazione dell'efficacia. Il piano individua i bisogni e le aspettative dei portatori d'interesse, è diffuso in significative parti dell'organizzazione ed adotta, quale strumento di controllo del processo di piano, il sistema di norme UNI EN ISO 9001:2000. L'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definite e diffuse. Sulla base di una prima proposta progettuale è stata avviata una procedura di partecipazione e condivisione dello Schema di Piano mediante la consultazione degli *stakeholders*.

All'interno dello stesso schema operativo sono stati costruiti gli **altri piani** e programmi dell'Ente, in particolare il Piano della mobilità sostenibile, attraverso l'incentivazione del mezzo pubblico e la cosiddetta “cura del ferro”; il Piano triennale dei lavori pubblici, imperniato su un'analisi delle esigenze raccolte da un diffuso sistema di riferimento territoriale; il Piano energetico con particolare attenzione ai temi del risparmio energetico, dello sviluppo delle fonti rinnovabili, dell'abbattimento di CO2 secondo i dettami del protocollo di Kyoto. Per altri interventi di pianificazione più settoriale si rimanda al criterio **5**, relativo ai processi più significativi e strategici dell'Ente.

Tra gli strumenti più utilizzati dall'Ente per garantire la **partecipazione** dei vari interlocutori alla realizzazione delle politiche e/o interventi, una menzione particolare per la loro rilevanza va fatta agli accordi di programma e ai protocolli di intesa, annoverati nella RPP - sezione I.

Il principio della **partecipazione** costituisce uno dei pilastri dell'approccio dello sviluppo umano: in base a questo principio le persone devono poter essere messe nelle condizioni di partecipare alle decisioni che le riguardano e influenzano la qualità della loro vita. La PdR ha curato negli ultimi anni alcuni progetti finalizzati a promuovere lo **sviluppo della partecipazione** civile e sociale dei cittadini alla vita del loro territorio al fine di analizzare l'impatto delle politiche adottate sul territorio provinciale, individuare i punti di forza e i punti di debolezza, definire le nuove linee guida per la programmazione delle attività per l'anno 2011. I progetti prescelti sono i seguenti:

- “La città dei bambini”, per la promozione della partecipazione dei bambini;

- “Premio Valerio Verbanò”, per la promozione dell'impegno sociale giovanile;

- “GAS”, per la promozione della qualità della vita diretta allo sviluppo dei gruppi di acquisto solidale.

Come già sottolineato nel sottocriterio **1.1**, le politiche programmatiche dell'Ente vengono **declinate** in alcuni dei più significativi **obiettivi strategici ed operativi** oggetto della *mission* dell'Amministrazione (per i risultati v. 9).

In primo luogo, si intende sostenere lo **sviluppo locale** e lavorare per mettere in rete i distretti e le aree di maggior sviluppo dell'industria, del commercio, dell'agricoltura e dell'artigianato. Si vuole, inoltre, realizzare una politica europea per i rifiuti e l'energia, favorendo la nascita di un distretto industriale dell'eccellenza ecologica, perseguendo una crescita sostenibile attraverso

la realizzazione della Carta dell'uso potenziale del suolo, l'introduzione del bilancio ambientale (Bilancio Verde), nonché di misure per creare sistemi integrati per la raccolta differenziata, per le energie alternative e per i beni comuni, a partire dal servizio idrico. La cultura quale strumento di coesione e sviluppo del territorio per una crescita policentrica del tessuto sociale della provincia, a sostegno di un programma innovativo per una scuola europea e di qualità. "Roma verso la società della conoscenza", un progetto di legislatura per portare le scuole della Provincia al livello europeo in termini di: dotazioni informatiche; aule multimediali per lo studio delle lingue; strutture sportive.

Ridefinire la "formazione per l'occupazione"; radicare ulteriormente sul territorio i servizi per l'impiego e le strutture formative migliorando l'offerta, gli strumenti dell'incontro con la domanda e le opportunità di lavoro qualificato attraverso un maggiore collegamento con i Centri per l'Impiego (CPI), i Centri Provinciali di Formazione Professionale (CPFP) e il sistema delle imprese.

La **mobilità** rappresenta uno snodo cruciale per l'intero territorio della nostra amministrazione. Anche a seguito dell'approvazione del Piano Territoriale Provinciale Generale (PTPG), occorre ripensare un nuovo sistema di integrazione tra la città di Roma e la sua area metropolitana, rilanciando un piano di investimenti sulla mobilità sostenibile incrementando ulteriormente il sistema del trasporto su ferro tramite l'utilizzo delle linee ferroviarie lasciate libere dall'alta velocità.

La definizione di una strategia per lo **sviluppo e l'innovazione** che intende attuare le misure e le azioni previste nel secondo Programma Strategico "Diamond" e potenziare le piattaforme tecnologiche "Aerospazio" e "Biogeneration", sviluppando specifici strumenti per il supporto ai centri di ricerca esistenti.

2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione.

La pianificazione, l'attuazione e la revisione delle politiche di modernizzazione e delle connesse attività è imperniata: **1)** sul monitoraggio sistematico degli **indicatori dei processi di innovazione in atto**, ottenuto tramite la banca dati *on line* QUI, implementata sin dal 2003 e dedicata al censimento di tutte le iniziative di questo tipo, gestita dal servizio PeC ed aggiornata annualmente tramite circolari del Direttore generale inviate a tutti i direttori dipartimentali, con ricadute dirette sulla loro valutazione di *performance* (v. 5.3); **2)** **sulla rilevazione della domanda esterna** di modernizzazione ed innovazione tramite le analisi dei bisogni della cittadinanza sopra descritte (v. 2.1 e 2.2); **3)** sul monitoraggio degli **indicatori interni del cambiamento** come, ad esempio, quelli relativi ai mutamenti della dotazione organica dell'Ente (v. 7).

La PdR utilizza molteplici **indicatori integrati di input e di output**, rintracciabili nella banca dati del Peg, oltre ad interessanti **indicatori di outcome**, utilizzati in settori significativi dell'Ente per misurare, in prospettiva, l'impatto delle politiche sulla società, ad esempio in termini di miglioramento della percezione della qualità della vita, di abbattimento di emissioni di Co₂, di raccolta differenziata, etc. (v. criterio 8). Parallelamente, la PdR utilizza indicatori che misurano le dinamiche di alcuni fenomeni del contesto di riferimento (come, ad esempio, le dinamiche residenziali in base a cui indirizzare e costruire le politiche più opportune) riportati e diffusi con particolare cura nel documento preliminare sul progetto strategico "Capitale metropolitana" - versione 15/12/2009 - aggiornato successivamente nella versione del 7/7/2010 e, da ultimo, nel rapporto di studio "Capitale metropolitana -periferie comuni", presentati dal Presi-

dente, come anche nel volume "Roma Capitale - gli effetti della riforma sul sistema delle autonomie territoriali del Lazio", volume edito nel 2010 con il contributo dell'UPI Lazio. Indicatori di *outcome* sono, inoltre, contenuti e misurati da fonti statistiche ufficiali (rapporti statistici, rapporti dell'Unione Province italiane - UPI, etc. - v. 2.1) e previsti nella banca dati del Peg.

Oltre ai risultati misurati dai suddetti indicatori, la pianificazione delle attività di modernizzazione tiene sempre presente anche il confronto con i **portatori di interesse**, come illustrato nei criteri 2.1 e 2.2, nonché nella metodologia descritta nel criterio 5.

Le **risorse** per i cambiamenti sono assicurate tramite i meccanismi esplicitati nel criterio 5.3.

Non bisogna comunque sottacere che la PdR non si limita a recepire gli *input* provenienti dall'esterno, raccogliendo la domanda di innovazione proveniente dal contesto circostante, ma è essa stessa una vera e propria **fulcrum di innovazione**.

Molte sono le **politiche** adottate dal nostro Ente la cui valenza fortemente innovativa, nel confronto con organizzazioni sia nazionali che internazionali, si riverbera a cascata sui processi che ad esse danno attuazione (v. 5.3).

Per assurgere al ruolo di laboratorio di innovazione occorre anche poter contare su un personale motivato ed adeguatamente formato a recepire e cavalcare l'innovazione. Come esempio di **laboratorio di apprendimento** citiamo il *Project Work* "Comunità dei controller" per Campus Cantieri - Dip. Funzione pubblica (premiato alla *Convention* Cantieri nel novembre 2005), avente il fine di diffondere la cultura dell'innovazione ai *controller*. Infatti, al fine di rafforzare l'identità e la *mission* di tale comunità di pratica e fornire ai *controller* un comune *know how* in materia di programmazione, controllo e qualità, nel 2004 - previa selezione pubblica in risposta al bando Campus Cantieri del DFP - la Comunità dei *controller* ha aderito all'iniziativa formativa in materia di metodi e tecniche di gestione di progetti di innovazione con 40 ore di **alta formazione** su temi di **management** (80 ore ai referenti di progetto). Con il *know how* ottenuto dai corsi e a seguito di 2 indagini di *customer satisfaction* (c.s.), svolte nel corso del 2002 e del 2008, sono stati poi apportati miglioramenti a tale "organismo dinamico", in particolare sotto il profilo della comunicazione e della partecipazione.

I germi della innovazione sono filtrati anche tramite i Progetti di rilevazione della c.s., assolutamente innovativi negli anni in cui sono stati realizzati dal Servizio PeC e DG, rispetto ad altre P.A. sia a livello locale che nazionale (2004/05; 2007/08; 2009/10).

Nello scenario delle politiche, tra quelle da considerare più all'avanguardia, ricordiamo l'innovazione a livello ambientale (**Piano di azione di energia sostenibile (SEAP)** - dipartimento 4; quella dei servizi sociali - dip 9, in particolare il progetto "Prendere il volo" per assistere persone vittime di tratta e/o sfruttamento sessuale (v. 8 e scheda agli atti); quella del lavoro e formazione ("Porta futuro" v. 5); quella dei sistemi informativi (v. 4.2 e 8), etc. (v. schede dettagliate conservate agli atti).

Riportiamo, come caso emblematico di politica innovativa e partecipata, quella concernente la **tutela ambientale** (v. 8).

Con Deliberazione della Giunta Provinciale n. 59/3 del 04.02.2009 "Attuazione di azioni di Sviluppo Sostenibile della PdR", denominato **Piano di Azione "Provincia di Kyoto. La Provincia per uno sviluppo sostenibile, insieme alla terra"**, sono state individuate come strategiche, trasversali e sinergiche con il programma istituzionale dell'Ente, le seguenti priorità ambientali, tra gli obiettivi individuati durante il percorso lungo e partecipato **dell'Agenda 21 locale** (v. www.agenda21provinciaroma.it):

- la lotta ai cambiamenti climatici (energie rinnovabili - efficienza energetica - qualità dell'aria);
- la gestione del ciclo dei rifiuti;
- la tutela delle risorse idriche;
- la salvaguardia del territorio e della bio-diversità.

Tra le suddette sfide per un'economia dell'innovazione ambientale, una molto significativa è quella relativa all'uso razionale dell'energia da perseguire attraverso la riduzione dei consumi mediante l'abbattimento degli sprechi, la realizzazione di interventi di efficientamento energetico e l'utilizzo di fonti rinnovabili per la produzione dell'energia.

Con Delibera del Consiglio Provinciale n. 237 del 15.02.2008, è stato approvato il **Piano Energetico Provinciale (PEP)**, quale strumento programmatico di riferimento.

Per incentivare il **risparmio energetico** e lo **sviluppo di fonti energetiche rinnovabili**, la PdR, in **collaborazione con la Regione Lazio**, ha avviato il progetto **“Sportello provinciale energie rinnovabili e risparmio energetico”** (info@sportelloenergia.it) e si veda anche la sezione dedicata al Patto dei Sindaci sul sito istituzionale.

La Commissione Europea ha nominato la PdR **Struttura di Supporto** per sostenere i Comuni del territorio nell'ottemperare agli obblighi derivanti dall'adesione al **Patto dei Sindaci**, quali gli inventari delle emissioni e la predisposizione di Piani di Azione Energia Sostenibile, nonché per il sostegno tecnico e finanziario per l'implementazione del SEAP e il coordinamento degli sforzi di tutta la *Community* - Provincia e Comuni – rivolti alla creazione di un territorio a basso contenuto di carbonio.

Per perseguire in modo efficace gli obiettivi stabiliti dalla Commissione Europea, la PdR intende siglare con i Comuni aderenti al Patto dei Sindaci un **Protocollo di intesa** quale strumento di collaborazione per regolare i rapporti reciproci, nel rispetto dei ruoli che la PdR ed i Comuni rivestono nell'ambito degli impegni assunti con la sottoscrizione del Patto dei Sindaci. In particolare, la Provincia si impegna a sostenere e ad accompagnare i Comuni aderenti per:

- redigere il **Bilancio di CO2** relativo al territorio comunale;
- elaborare nel **SEAP** le proposte di possibili misure per la riduzione delle emissioni della CO2, desunte dalle criticità evidenziate dal Bilancio;
- realizzare idonee **campagne di informazione e formazione, forum** rivolti alla società civile e agli *stakeholders*.

Ciascun Comune avrà, invece, il compito di reperire e fornire i dati e le informazioni necessari per predisporre il Bilancio di CO2, assumere le scelte strategiche, selezionare gli interventi, adeguare le proprie strutture amministrative in funzione del Piano, favorire i processi partecipativi ed, infine, redigere ed approvare in Consiglio Comunale il SEAP entro un anno dalla propria adesione al Patto.

Nello specifico, le azioni della Provincia come **Struttura di Supporto** sono le seguenti:

1) campagna di informazione/sensibilizzazione dei Comuni per il Patto dei Sindaci.

Per diffondere i concetti e i valori alla base del Patto dei Sindaci nei Comuni del proprio territorio, nonché per favorire l'adesione, la Provincia ha intrapreso una campagna di sensibilizzazione e informazione sull'iniziativa. Una priorità della campagna è di coinvolgere tutta l'amministrazione con gli assessorati e i settori importanti per il Patto: oltre all'ambiente, la mobilità, l'energia, la pianificazione urbana, il bilancio, l'economato.

I Piani dei Comuni della Provincia e, in primo luogo, quello del Comune di Roma che ha aderito al *Covenant of Mayors* in data del 18/06/2009, sono considerati elemento complementare ed

integrante del Piano di azione della PdR. Come **indicatore di impatto (outcome)** si è scelto la riduzione del 20% delle emissioni di Co2 nel territorio provinciale: questo risultato potrà essere conseguito soltanto con lo sforzo congiunto della Provincia e dei Comuni e con il sostegno della Regione Lazio, del Governo nazionale e dell'Unione europea.

Per il successo dell'iniziativa a livello locale risulta altresì fondamentale promuoverne la conoscenza e la **diffusione** tra i soggetti sui quali le scelte delle Amministrazioni avranno maggiore impatto (cittadini, imprese, agenzie, associazioni, ordini professionali, altri enti, etc.). A questo scopo, la Provincia ha assunto l'obiettivo di realizzare diverse attività di sensibilizzazione e comunicazioni specifiche finalizzate al coinvolgimento degli *stakeholders* locali nel processo di predisposizione dei Piani comunali.

2) assistenza tecnica finanziaria per redigere il Bilancio CO2 e il SEAP: Community Covenant of Mayors della PdR

In particolare, per il sostegno finanziario delle attività previste dal Patto, così come per l'attuazione degli interventi che la PdR ha previsto nel Piano di Azione Energia Sostenibile, si considera prioritario il riferimento programmatico ed attuativo rappresentato dalla Programmazione Unitaria 2007-13 (fondi FESR, FSE e FAS), oltre che il quadro degli investimenti delineato nella RPP 2010, limitatamente ai Programmi e ai Settori che saranno coinvolti direttamente dagli interventi progettati.

3) bando per la promozione della produzione di energia da fonti rinnovabili

Bando finalizzato alla concessione dei contributi da erogare sia a progetti proposti da **enti locali** conseguenti a elaborazioni inerenti **“Audit energetici** in strutture pubbliche e successiva realizzazione di interventi migliorativi di risparmio energetico” che progetti proposti da **forme consortili o raggruppamenti anche temporanei di piccole e medie imprese.**

Come secondo esempio di politica della PdR particolarmente innovativa e trasversale, possiamo citare quello relativo alla musealizzazione degli SCAVI ARCHEOLOGICI di PALAZZO VALENTINI, per aver coniugato la valorizzazione dei beni culturali, lo sviluppo sostenibile e turistico e l'utilizzo di strumenti multi-mediali.

L'art. 19, comma 1, del D.lgs. n. 267/2000 menziona, tra le altre, le funzioni della Provincia nel settore della valorizzazione dei beni culturali. In tale contesto, si inserisce l'*iter* attivato dalla PdR per la gestione dei servizi legati alle visite delle *domus romane* rinvenute a seguito degli scavi archeologici compiuti nei sotterranei della sede istituzionale di Palazzo Valentini, nonché per l'utilizzo degli spazi di Palazzo Incontro per mostre di particolare rilievo dal punto di vista culturale.

Il progetto è stato elaborato e attuato dal dirigente del Servizio 6 della DG, che ne ha curato altresì il Coordinamento generale e la Direzione scientifica.

La situazione di partenza.

La PdR ha attuato, **a partire da luglio 2005** nel quadro dei nuovi studi storici e storico-artistici di Palazzo Valentini, un'indagine archeologica negli ambienti sotterranei del Palazzo occupati da depositi e archivi amministrativi. La scelta culturale dell'Ente, non strettamente legata alla sua *mission* istituzionale, ha voluto rispondere a diverse opzioni strategiche e offrire risposte ai vari portatori di interessi diversi: ai cittadini nuovi spazi di conoscenza e fruizione attraverso azioni di ricerca innovativa; agli studiosi nuove occasioni di conoscenza topografica di un settore nevralgico della città antica (l'area di edificazione di Palazzo Valentini nonostante i numerosi studi e indagini di scavo, presenta ancora numerosi quesiti irrisolti); ai turisti in generale, e al turismo culturale in particolare cui si propongono nuove for-

me di conoscenza e suggestione nella fruizione di un contesto archeologico. Dunque, i **risultati raggiunti** sono andati **oltre i compiti istituzionali** della PdR (v. 8)

La **pianificazione** dell'intervento è stata concertata con i referenti istituzionali portatori d'interesse; i tecnici dell'Amministrazione, **in collaborazione con la Soprintendenza Archeologica di Roma**, hanno progettato diverse campagne di scavo seguite da immediate aperture al pubblico grazie a cui si è reso possibile vedere il procedere dei lavori, con il supporto di un puntale e innovativo apparato didattico. Il successo dell'iniziativa, confermato dai risultati (v. 8), conforta le scelte dell'Amministrazione di aver correttamente interpretato un bisogno dell'utenza relativo alla reale fruibilità dei resti archeologici attraverso un coinvolgimento multisensoriale ampliando l'esperienza a un pubblico più vasto.

L'iniziativa proseguirà con successivi *step*. L'inaugurazione di un nuovo tratto del percorso è avvenuta il 15 ottobre c.a. L'indagine, ancora in corso, porterà a definire nuove aree di fruizione e fornirà ancora nuove informazioni.

La **presentazione multimediale** ha permesso la realizzazione di qualcosa di veramente **nuovo ed unico in campo internazionale in materia di musealizzazione di aree archeologiche**. Il **benchmarking** ha mostrato come tale tecnologia sia stata già impiegata con successo in ricostruzioni all'interno di musei e in siti archeologici come forma alternativa alla visita del sito, ma non si era ancora sperimentata la sovrapposizione dei resti materiali con la proposta del loro aspetto originario, realizzando qualcosa che potremmo definire "effetti grafici" sui reperti. I tecnici impegnati, circa quaranta con diverse professionalità, hanno realizzato un modello di divulgazione creativa rispettando una regola di base che propone un linguaggio orientato dalla parte del pubblico e una sintassi regolata dagli esperti per i contenuti.

Si è avviata una **collaborazione** con Piero Angela, il fisico Paco Lanciano e lo *staff* di Super Quark per una ricostruzione virtuale e multimediale *in situ* degli ambienti delle *domus* che permette al visitatore di immergersi in un'atmosfera che ripropone ed evoca, con molta discrezione ma con altrettanta suggestione, suoni, immagini e sensazioni sonore e visive permettendo ai resti rinvenuti di raccontare la loro storia e di far rivivere i luoghi ripresentandoli così come erano in origine, nel rispetto del più stretto rigore scientifico.

L'esperienza ha avuto ampia **diffusione** sul sito e tramite il canale televisivo nella trasmissione Super Quark, è stata illustrata al **Forum P.A. 2010**, è premiata in occasione di "**Lu.Be.C. 2010**: una finestra virtuale sul futuro dei beni culturali Multimedialità, nuove professioni e ruolo del pubblico: ecco come cambia la valorizzazione del territorio" (Lucca, Real Collegio 21 e 22 ottobre 2010)

Seguendo la logica PDCA, si è arrivati a degli sviluppi progressivi dell'iniziativa, rendendo, ad esempio, stabile l'apertura al pubblico degli scavi e facilitando le modalità di prenotazione/accesso alle visite.

Questa realizzazione vuole anche esprimere un sentimento di vicinanza della PdR alla popolazione amministrata, cui si propone un prototipo di valorizzazione valido e spendibile in tutto il territorio provinciale, **influenzando positivamente anche sull'immagine dell'Ente complessivamente percepita all'esterno**. L'*hinterland* romano, infatti, è fortemente caratterizzato dalla presenza di beni culturali cui va attribuito, oltre al valore intrinseco, anche un valore spendibile per il supporto di processi di trasformazione sociale ed economica improntati ad una crescita sostenibile.

Criterio 3: Personale

3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Uno degli obiettivi che si è posta la PdR è stato quello di iniziare un "**nuovo percorso**" nelle metodologie di gestione delle risorse umane che tenesse conto delle **competenze e delle conoscenze specifiche dei singoli**, in relazione alle esigenze dell'Amministrazione in termini di obiettivi e relative strategie. Il fine che si è inteso perseguire è stato quello di scongiurare gestioni delle predette risorse affidate alla casualità e alle esigenze del caso specifico, senza alcuna considerazione delle particolari esigenze funzionali delle strutture dell'Ente.

Al fine di conoscere il **potenziale delle risorse umane** interne, da assegnare a ciascun settore in cui opera l'Amministrazione, il Dipartimento I, competente in materia di gestione del personale, ha realizzato nel corso dell'ultimo biennio un progetto denominato "**Dotazione Organica**", con l'obiettivo di dotarsi di un quadro costantemente aggiornato delle competenze proprie delle singole risorse umane; ciò, al fine di poter gestire l'assegnazione delle stesse nel modo più efficiente e razionale possibile, tenendo conto dei **reali fabbisogni** di personale dei singoli Dipartimenti e Servizi dell'Amministrazione, in relazione alle specifiche competenze di ogni struttura ed al numero di dipendenti alla stessa assegnati. Lo scopo è quello di implementare un sistema che consenta di valutare se il rapporto tra risorse umane e attività da svolgere sia ottimale e, qualora non lo sia, di adottare le opportune misure tese a ripristinare il necessario equilibrio, ove possibile, tra attività, obiettivi e finalità da raggiungere e risorse professionali a disposizione.

Quanto al tema del **reclutamento esterno** di risorse umane, la PdR procede tramite procedure concorsuali seguendo una rigorosa pianificazione imperniata sul "**Piano dei fabbisogni di personale**" triennale e conseguente **revisione annuale** della dotazione organica, al fine di assicurarne la capacità di rispondere agli indirizzi del programma di mandato e al complesso degli altri analoghi atti di programmazione, nonché di presidiare tutte le funzioni istituzionali ed eventuali deleghe ulteriori, con aggiornamenti progressivi.

Si è, inoltre, operato per **innovare** le modalità di gestione del personale, favorendo i rapporti e le relazioni tra il personale e gli uffici deputati alla loro gestione giuridica. In particolare, si è cercato di sostituire i sistemi di comunicazione con il personale, sostanzialmente cartacei, con **sistemi di comunicazione informatici**, per soddisfare il **bisogno dei dipendenti** di fruire di un servizio di comunicazione e di informazione più efficace, efficiente e tempestivo. Sono stati, pertanto, introdotti una serie di *software* allo scopo di ottimizzare ogni ambito della gestione delle risorse umane. Il primo passaggio del progetto è stato quello di far compilare una scheda informativa *on line* ad ogni dipendente nella quale sono stati inseriti i dati personali, il titolo di studio posseduto e le competenze specifiche acquisite e ciò al fine di poter mantenere costantemente e continuamente aggiornata la dotazione organica dell'Ente sotto il profilo delle competenze e conoscenze del personale. Contemporaneamente si è proceduto a censire ogni Dipartimento e Servizio al fine di correggere gli errori presenti nei diversi *data base* che erano utilizzati per i vari aspetti della gestione del personale.

Si è riscontrato che, dopo anni di gestione cartacea dei trasferimenti interni del personale, erano presenti molte inesattezze nei *database* del personale dovuti sia alla mancata comunicazione di alcuni trasferimenti interni di dipendenti sia ai periodici pro-

cessi di riorganizzazione dell'Ente o di singoli Dipartimenti di cui non si procedeva a tenere aggiornata memoria. Inoltre, la presenza di numerosi *database* gestiti da Servizi differenti ha comportato nel tempo la perdita di informazioni, causando, dopo anni di gestione, discordanza tra le varie banche dati e incertezza su quale fosse quella corretta.

Per **semplificare** e risolvere questi problemi si è intrapresa la strada della creazione di un *database* unico del personale e dell'introduzione di un sistema che permette ad ogni Dirigente di comunicare lo spostamento dei dipendenti attraverso un *software* dedicato; in tal modo l'informazione arriva "in tempo reale" e si evitano perdite di informazioni.

Questo *software* permette di conoscere in maniera immediata la struttura di ogni Dipartimento e Servizio e di effettuare ricerche, combinando l'utilizzo di molteplici filtri: oltre alle informazioni relative agli aspetti giuridico-economici, al sesso e all'età dei dipendenti è possibile filtrare e ricercare notizie relative a titoli di studio e a specifiche professionalità dei dipendenti, che vengono reperite grazie alle predette "schede informative". L'applicativo in parola consente, inoltre, ai Direttori di Dipartimento di effettuare nuove richieste di personale in presenza di carenze o lacune.

L'obiettivo finale è quello di porre in essere degli strumenti che permettano di gestire in modo più efficiente il personale, conoscendo in modo più specifico le competenze di ogni dipendente dell'amministrazione: ciò al fine di evitare di ricorrere a soggetti esterni qualora le risorse possano essere utilmente reperite all'interno e, soprattutto, al fine di "mettere la persona giusta al posto giusto".

Oltre alle esigenze espresse dall'Ente nel suo complesso in merito alla funzionalità organizzativa e alla gestione delle risorse umane, il **Dipartimento 1 "Risorse umane e qualità dei servizi"** ha prestato attenzione anche ai **bisogni** manifestati dai dipendenti, a partire da quelli conoscitivi per poi arrivare a quelli formativi (v. 3.2 e 7.2), valutativi, di salute e sicurezza, di benessere organizzativo, di pari opportunità, ecc. (**per i risultati v. 7**). Innanzitutto, il Dipartimento I da anni ha attivato un **portale specifico** suddiviso in aree nel quale ciascuno dei 4 Servizi del Dipartimento stesso, per quanto di rispettiva competenza, gestisce un flusso informativo riguardante i vari aspetti legati alla gestione del personale dipendente. Tra le informazioni inserite nel portale, costantemente aggiornate, vi sono gli organigrammi dei diversi Servizi, le circolari, le comunicazioni interne, la modulistica, le FAQ (domande frequenti), ecc.

In particolare, nell'ottica della riforma della pubblica amministrazione **in senso digitale** - d.lgs. n. 82/05 e d.lgs. n. 159/2006, - , il Servizio "Trattamento Economico", ha pianificato lo sviluppo delle seguenti iniziative (v. 7.2):

a) dal 2006, liquidazione degli emolumenti di salario accessorio attraverso la trasmissione al Servizio delle richieste in formato elettronico, utilizzando lo strumento delle *e-mail* firmate digitalmente, allo scopo di superare alcune criticità, ossia gestire più rapidamente gli scambi di informazioni tra i Servizi, ridurre i tempi di lavorazione delle richieste, garantire **minori consumi** in termini di carta e di spazio e garantire la maggior soddisfazione degli utenti finali, cioè i dipendenti che si vedono liquidare le prestazioni effettuate nel mese precedente;

b) dal 2007, pubblicazione sulla rete intranet della Provincia dei CUD (*Certificazione unica dei redditi di lavoro dipendente*) del personale, servizio interattivo fruibile direttamente ed in modo trasparente dagli utenti, con gli obiettivi di ridurre i tempi di attesa per il rilascio del certificato di reddito, di ottenere un'archiviazione storica dei CUD per permettere agli utenti di accedere ai certificati di reddito degli anni pregressi, di ridurre il

personale impiegato nel controllo, stampa e rilascio dei documenti stessi, di abbattere notevolmente i consumi di carta e di inchiostro delle stampanti;

c) da luglio 2006, pubblicazione dei cedolini sulla rete intranet della Provincia e da febbraio 2010 pubblicazione dei medesimi anche su internet, sul portale *web* dell'Amministrazione provinciale di Roma (*CedonLine*).

La **pianificazione delle attività** descritte è stata portata a **conoscenza** degli utenti finali, ossia tutti i Servizi, attraverso circolari informative, cui è seguita, in particolare per quanto riguarda la liquidazione degli emolumenti accessori, la trasmissione dei nuovi prospetti in formato elettronico (*foglio di lavoro excel o elaboratore testi word*), da utilizzarsi al posto delle tabelle cartacee.

In merito all'iniziativa di cui al punto a), la procedura, avviata nel 2006, ha percorso vari *step* che, con continui passaggi di *check* e azioni migliorative, ha portato al suo graduale completamento (v. 7).

La maggiore **novità** introdotta dal Servizio Trattamento Economico è stata, poi, la pubblicazione mensile su *internet*, a partire da febbraio 2010, dei circa 3.000 *cedolini on line*, accessibili da qualunque pc attraverso la *home page* del sito della Provincia, digitando nome utente e *password* e, quindi, non solo dalla rete *intranet* della stessa, come avveniva stabilmente già dal 2006; in questo modo, si è offerta a tutti i lavoratori, anche a coloro che lavorano in sedi disagiate o non utilizzano un terminale, la possibilità di vedere la propria busta paga su qualsiasi computer collegato ad *internet*, anche quelle pregresse grazie all'archiviazione digitale delle stesse. Per entrambe le attività di pubblicazione dei CUD e dei cedolini *on line*, la **diffusione** delle informazioni utili alla loro fruizione è avvenuta attraverso l'invio di circolari informative.

La realizzazione dei tre progetti ha generato effetti positivi non solo per l'utenza finale, rendendo al personale dipendente alcuni **servizi innovativi e interattivi**, ma ha anche migliorato l'efficacia e l'efficienza dell'azione svolta dal Servizio Trattamento Economico, grazie ad un aumento dei servizi disponibili sulla rete LAN, alla **razionalizzazione delle spese** per materiali impiegati, nonché alla **riduzione del personale impegnato** sia nell'inserimento delle variabili stipendiali sia nell'elaborazione, controllo, stampa e consegna dei CUD e dei cedolini; questo "liberandosi" da attività ripetitive e dispendiose, soprattutto in termini di tempo, ha potuto dedicarsi al controllo dei processi descritti e alle attività di programmazione e monitoraggio della spesa.

Per ciò che riguarda il **monitoraggio** dei processi connessi alla prima iniziativa, questo è avvenuto in modo sistematico fino all'anno scorso, poiché tale attività è stata oggetto, nel quadriennio 2006-2009, di un obiettivo strategico, con i relativi indicatori di realizzo, che hanno registrato **risultati eccellenti**, messi a conoscenza dei vari Dipartimenti/Servizi e, quindi, di tutti i dipendenti attraverso i *report* quadrimestrali, pubblicati sulla rete *intranet* dell'Amministrazione provinciale.

Anche per le altre iniziative, l'attività di monitoraggio è capillare e costante, a cadenza mensile per ciò che riguarda la pubblicazione sul sito della Provincia dei 3.000 cedolini circa dei dipendenti, e a cadenza annuale per i CUD, anch'essi circa 3.000, pubblicati invece sulla rete interna; un'attività di controllo che, comunque, non attiene solo alla fase conclusiva del processo, ma a tutte le fasi, sin dall'elaborazione dei documenti.

Alla luce dei monitoraggi effettuati, possibili **azioni di miglioramento** saranno attuate dal Servizio in futuro, soprattutto riguardo alla pubblicazione, sul portale *web* della Provincia dei CUD, rendendoli accessibili a tutti i dipendenti dell'Amministrazione, an-

che a coloro che sono comandati presso altri Enti oppure ai dipendenti che lavorano sul territorio (come le guardie provinciali, i cantonieri, ecc.) che non utilizzano un terminale per lavoro, ma che possono accedere da qualsiasi altro computer. E' da sottolineare, inoltre, l'**innovativo servizio di consultazione on line dei fascicoli personali** dei dipendenti dell'Amministrazione che sono stati tutti digitalizzati. Il sistema permette ad ogni singolo dipendente di visualizzare il proprio fascicolo personale attraverso un accesso protetto da credenziali e, al contempo, consente agli operatori del personale di visualizzare, per gli aspetti di propria competenza, i fascicoli dei dipendenti senza doverne reperire la copia cartacea.

La PdR considera la **risorsa umana** uno degli elementi determinanti affinché sia garantita l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. E', pertanto, necessario che una Amministrazione pubblica si doti di personale qualificato e motivato, che tenga conto del fatto che l'evoluzione tecnologia avvenuta negli ultimi anni e l'introduzione di novità normative per la gestione dei vari procedimenti amministrativi hanno prodotto un radicale cambiamento nelle metodologie di lavoro. Ciò impone necessariamente che venga rivolta un'attenzione particolare sia al momento della **selezione** del personale, sia a quello **formativo** durante l'intero percorso di carriera del dipendente (v. 3.2 e risultati al 7.2).

L'Amministrazione, nel rispetto del vigente modello delle relazioni sindacali, con l'approvazione del C.C.D.I. 2007 ha introdotto un **innovativo sistema valutativo** del personale, teso ad incentivare la **premierità**, che si basa su criteri di valutazione in parte oggettivi e in parte soggettivi e prevede che il dipendente possa essere inserito in tre differenti fasce di merito. Sono, inoltre, previsti **premi di produttività** per i dipendenti che sviluppano progetti al fine di perseguire apprezzabili incrementi di produttività e specifici risultati aggiuntivi rispetto a quelli ordinariamente previsti, introducendo innovazioni o miglioramenti nell'attività lavorativa (v. ad es. 3.3 e 7).

Attualmente l'Amministrazione sta collaborando fattivamente con l'Unione province italiane (UPI), per studiare nuove metodologie di **valutazione delle performance**, organizzativa ed individuale, sulla base di quanto disposto dal **D.lgs 150/2009** (v. 5). Al convegno organizzato *ad hoc* dalla Pdr.,UPI e DFP nel corso del Forum PA 2010 "L'attuazione nelle Province del D.Lgs. 150/2009", sono state presentate le prime linee guida di recepimento del decreto alla presenza, tra gli altri, dell'Assessore al Personale e del Direttore generale della PdR. Relativamente alla metodologia di **conferimento** delle funzioni direttive, la PdR si è dotata nel 2007 di un regolamento che pone dei criteri oggettivi nelle metodologie di conferimento degli incarichi di **Posizione Organizzativa (P.O.)**.

L'impegno della PdR è volto a garantire buone condizioni ambientali di lavoro, con particolare riferimento alla tutela **della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro**. A tale scopo, sono state messe in campo varie iniziative, quali:

1. l'aggiornamento del documento di valutazione dei rischi;
2. la gestione dell'emergenza: con la predisposizione di piani *ad hoc*, aggiornati dai Coordinatori degli Immobili ed adottati da tutti i Datori di Lavoro presenti nelle varie sedi;
4. l'informazione e la formazione dei lavoratori con la divulgazione delle note esplicative predisposte dal Servizio 6 della DG;
5. le misure di prevenzione e controllo.

Il monitoraggio accurato delle suddette azioni intraprese viene effettuato annualmente, in occasione della diramazione della circolare sull'obiettivo trasversale da parte del Direttore genera-

le, avente una ricaduta sulla valutazione delle *performance* dei direttori dipartimentali.

La PdR, consapevole degli obblighi derivanti dalla D.lgs n. 81/2008, procede a sottoporre sistematicamente a visita medica preventiva i propri dipendenti. Al 2007 risale l'apertura del **Centro Medico**, quando è stata sottoscritta una Convenzione tra la "**Cassa Mutua** tra impiegati, subalterni e cantonieri" della PdR e l'Associazione per la Medicina Preventiva Sociale e dell'Ambiente, finalizzata allo svolgimento di un'attività sanitaria di medicina preventiva in favore dei dipendenti dell'Ente, grazie ad un ambulatorio ubicato in Palazzo Valentini. L'obiettivo perseguito è quello di tutelare, mantenere o ristabilire la salute attraverso esami medici di profilassi. La convenzione prevede l'erogazione di prestazioni sanitarie fornite da personale medico specializzato, coadiuvato da personale infermieristico adeguatamente professionalizzato.

E'opportuno citare un'importante innovazione posta in essere dalla PdR poco dopo l'entrata in vigore della legge n. 133/08, per quanto riguarda la **tempestiva comunicazione** dell'assenza per malattia e dell'obbligo da parte del dirigente di inoltrare la stessa alla Asl di competenza. Per gestire al meglio questo procedimento è stato creato un **numero verde** con il quale i dipendenti dell'Ente possono comunicare la propria assenza per malattia anche al di fuori dell'orario di ufficio. A seguito di tale comunicazione, viene automaticamente generato e inviato alla *e-mail* del dirigente competente un prospetto già compilato in ogni sua parte, che dovrà essere solo firmato e trasmesso via *fax* alla Asl territorialmente competente.

Oltre alle iniziative di vario tipo intraprese dalla **Cassa Mutua** (tra cui convenzioni con agenzie di viaggi, con teatri, etc), nell'ambito della DG è stata incardinata un'unità organizzativa *ad hoc* per il "**benessere organizzativo**"- b.o. (Servizio 1), al fine di promuovere un modello di organizzazione dell'Ente in grado di conciliare i diversi tempi di vita (lavorativi e familiari - v. 7).

In ossequio ad uno degli obiettivi prioritari della **Strategia di Lisbona** e, peraltro, nel rispetto dell'art. 14, co. 5, del D.Lgs. n. 150/2009, è stata data voce concreta alle politiche cosiddette di "b.o.": tale locuzione sta a significare "l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità."

All'esito degli interventi formativi pianificati dal Servizio 3 del Dipartimento I "Sviluppo risorse umane, formazione e aggiornamento", svoltisi nel corso dell'anno 2009 ed erogati attraverso il CE.DI.PE. (Centro didattico permanente dell'Ente), aventi ad oggetto le **responsabilità di cura verso i figli, i genitori anziani e i familiari a carico** con problematiche di salute di vario tipo, in accoglimento delle esigenze e dei suggerimenti espressi dai dipendenti in tali occasioni, sono state intraprese le prime iniziative di b.o. quali la rimodulazione dell'orario di servizio e della sua flessibilità, due asili nido aziendali, una scuola materna, centri ricreativi diurni e soggiorni estivi per i figli dei dipendenti, centri ricreativi natalizi e pasquali ed eventi mirati (v. scheda dettagliata agli atti).

La PdR, consapevole delle necessità dei propri dipendenti con particolare riferimento alle donne cerca, compatibilmente con le esigenze di servizio, di rendere **flessibile l'orario di lavoro**: innanzitutto, concede un'ampia flessibilità per l'orario di ingresso al lavoro (dalle ore 7,15 - alle 9,00); dall'anno 2005 dà la possibilità di articolare la propria settimana lavorativa su 4 giorni, anziché su 5; infine, segue una politica tesa a concedere l'istituto del **part-time** a chi ne faccia richiesta (v. 7).

Il tema delle **pari opportunità** è molto sentito dall'Amministrazione. L'articolo 20 dello Statuto della PdR prevede l'istituzione, tra le commissioni consiliari, della **Commissione delle Elette** con finalità di promozione di politiche rivolte al conseguimento delle pari opportunità tra donne e uomini. La concretezza di questa politica sulle pari opportunità si manifesta se si osservano i dati relativi all'attribuzione delle funzioni direttive all'interno dell'ente (posizioni dirigenziali e posizioni organizzative: v. criterio 7), oltre alle molteplici azioni ricomprese nel **'Piano Triennale di Azioni Positive 2007/2009'**, approvato per la prima volta dalla PdR. Si tratta di un importante progetto in conformità alla normativa nazionale e comunitaria che vuole la parità degli uomini e delle donne nella vita sociale, culturale ed economica. L'operazione, promossa dal **Comitato Pari Opportunità** della PdR, è stata realizzata utilizzando la logica della progettazione partecipata, riunendo attorno ad un tavolo istituzionale gli organismi di parità, le professionalità e le organizzazioni sindacali dell'Ente. Punto di partenza dei lavori è stato quello di prevedere azioni che possono produrre effetti significativi a favore della crescita professionale e di carriera delle donne e che possono incidere, quindi, sul benessere lavorativo generale delle lavoratrici e dei lavoratori della PdR (v. 7).

Tra le **iniziative innovative** ricordiamo la **Banca del Tempo**, istituita ex art. 27 della legge n. 53/2000 (premiata al Forum PA v. 9); essa è la **prima** banca del tempo in un contesto aziendale e consiste in un servizio per conciliare i tempi di cura e di lavoro del personale dell'Ente e per sviluppare relazioni amicali nell'ambiente lavorativo. La Giunta Provinciale, nella seduta del 23 novembre 2005, ha espresso parere favorevole alla realizzazione di questo progetto presentato dal **Comitato Pari Opportunità**.

La Banca del Tempo ha registrato già nella sua fase sperimentale una adesione significativa da parte dei dipendenti dell'Ente, tanto che è stata approvata la prosecuzione della stessa sia nell'anno 2007 sia nel 2008. Nel corso del 2009, grazie alla nuova sede operativa, ha incrementato le proprie attività con il risultato di un allargamento della rete dei dipendenti ("correntisti") che attualmente registra una crescita del 20%. Tra le fasi ed azioni previste (secondo la logica PDCA):

1. *promozione e pubblicizzazione delle attività pianificate* (elaborazione, somministrazione e valutazione di questionario ai dipendenti; promozione attraverso *internet* aziendale e presso le sedi; Convegno di chiusura progetto; incontri a tema con gli iscritti alla BdT);
2. *gestione operativa dello sportello e circolazione delle informazioni*;
3. *monitoraggio e valutazione* (applicazione degli strumenti di monitoraggio e di valutazione iniziale, *in itinere*, finale; report quadrimestrale sull'andamento complessivo del progetto. La fase finale si realizza a conclusione del progetto e prevede l'analisi del rapporto tra obiettivi prefissati e risultati conseguiti tramite la distribuzione di un questionario).

Infine, tra le altre azioni consultabili nel percorso tematico dedicato sul sito, citiamo "120 PARI -Area 3 comunicazione e condivisione", innovativo progetto di **buone prassi** rivolto ai 120 Comuni del territorio provinciale per offrire strumenti ed esperienze utili alla predisposizione di piani di azioni positive, per condividere e mettere in rete i percorsi istituzionali di parità e di genere.

3.2. *Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione*

Il Servizio 3 del Dipartimento I ha competenza esclusiva in materia di formazione ed aggiornamento del personale. L'insieme

coerente delle azioni da realizzare per il perseguimento delle finalità della formazione è stabilito attraverso il **Piano di Formazione pluriennale**, che può avere una durata triennale, previa attenta **analisi dei bisogni** di professionalità e tenuto conto del cambiamento organizzativo e funzionale dell'Amministrazione Provinciale di Roma, secondo i principi PDCA. Il piano è soggetto all'approvazione della Giunta Provinciale.

Periodicamente il Servizio Formazione procede alla **verifica del fabbisogno formativo** mediante: questionari di rilevazione somministrati ai Dipartimenti, agli Uffici extradipartimentali e agli Uffici Centrali; raccolta delle proposte formative da parte dei Dirigenti e/o Direttori ed eventualmente da parte del personale non dirigente; incontri e *focus group* con i Dirigenti e/o i Direttori.

Il Piano pluriennale individua: gli obiettivi da perseguire; le priorità degli interventi; la qualità degli interventi; le aree funzionali in cui rientrano i Servizi tra loro omogenei e/o competenze funzionali; gli strumenti attuativi.

Il **Piano formativo annuale**, adottato con disposizione del Dirigente del Servizio Formazione, individua, nel rispetto di quanto definito nel piano pluriennale: le aree di formazione per categoria e/o competenze funzionali; gli interventi formativi e di aggiornamento riguardanti il personale; l'indicazione delle somme disponibili. Al fine di garantire maggiore efficacia agli interventi formativi, posti in essere dalla PdR, è individuato un referente formativo, presso ciascun Servizio e Direzione Dipartimentale, con funzione di raccordo con il Servizio Formazione. Inoltre, la PdR, giusta Delibera di Giunta n. 753/23 del 24.09.2008, ha costituito il **Centro Didattico Permanente** (di seguito denominato CE.DI.PE), allo scopo di dotarsi di uno **strumento interno** in grado di offrire interventi formativi particolarmente attenti alle **esigenze peculiari espresse in seno all'Ente stesso**.

Il CE.DI.PE. a tutt'oggi è affidato in *house providing* a Capitale Lavoro s.p.a. con contratto di servizio che regola i rapporti con il Servizio Formazione, ma è previsto possa essere gestito anche direttamente dal Servizio Formazione.

Ciascuna iniziativa formativa deve, in ogni caso, essere sottoposta alla preventiva valutazione ed autorizzazione del Servizio Formazione. In alternativa al CE.DI.PE, il Servizio Formazione, per la realizzazione degli interventi formativi, acquisisce servizi da soggetti interni o esterni pubblici o privati.

Anche l'attività seminariale deve essere autorizzata dal Servizio Formazione, previa verifica dell'eventuale programmazione di contemporanee attività formative nelle medesime materie, onde evitare sovrapposizioni e sprechi.

Al termine dell'attività formativa, il Servizio Formazione provvede al rilascio di un attestato, conservato all'interno del "fascicolo personale", consultabile e stampabile attraverso l'applicazione informatica "fascicolo *on line*".

Il Servizio Formazione provvede, inoltre, alla valutazione dei risultati da effettuarsi contestualmente all'ultimazione del corso e da svolgersi tramite schede aperte o questionari di gradimento, tesi a rilevare eventuali necessità di approfondimento sui contenuti con la conseguente possibilità di apportare modifiche nello svolgimento dei corsi futuri, in stretta aderenza ai principi del PDCA.

Dal 2007 al 2009, oltre ai molteplici corsi in materie amministrative, tecniche ed informatiche, sia teorici che pratici, sono stati organizzati corsi in materia di **Comunicazione** e di **Leadership**. Inoltre, nel medesimo periodo, è stato realizzato il **tutoraggio** tramite un corso di formazione specifica per 152 funzionari **neo assunti**. Altrettanto verrà realizzato quest'anno entro il 31/12.

3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

Nella PdR sono promossi il **dialogo e la comunicazione aperta** tra dipendenti - mediante la circolazione di informazioni (sul sito *internet*, con *newsletter* Provinz, con tempestive comunicazioni di lavoro o informazioni circa eventi/manifestazioni tramite *everyone*, etc) e la diffusione capillare di materiali e strumenti di lavoro (nell'Area di lavoro, sul sito, si trovano circolari, programmi vari, rassegna stampa, cartelle condivise, etc) - a garanzia dei quali è stata istituita anche la **Consulta per la comunicazione interna** (v. 5).

Il **personale e i loro rappresentanti** sono consultati e **coinvolti** nello sviluppo di piani di lavoro e conferenze di servizi, nelle riunioni lavorative di *brainstorming*, consolidate nelle prassi di alcuni servizi, nelle riunioni operative per la predisposizione del *peg* (piano esecutivo di gestione) e di progetti obiettivo. La possibilità di esprimere la propria opinione sui capi da parte del personale è demandata al rapporto dirigente-dipendente, nel corso di incontri *ad personam* e/o di riunioni di servizio. È stata effettuata anche una prima indagine quantitativa e sperimentale di clima che ha consentito di rilevare l'opinione di 30 dipendenti di un unico servizio sul proprio dirigente (v. 7.1).

Il personale è, poi, parte attiva anche nella **rilevazione della c.s** e, quindi, nei **miglioramenti** da apportare ai servizi interni (v. 5: indagini di c.s. sulla ragioneria, controllo di gestione, rassegna stampa giuridica, formazione, gare e contratti, etc).

Particolare enfasi viene data al **lavoro di gruppo** sia in quanto utile mezzo di crescita professionale sia per l'incremento normativamente imposto di funzioni trasversali a tutto l'Ente, a cui si può efficacemente far fronte proprio con le **cd comunità di pratica** (cdp): controller, referenti del personale, referenti formativi, referenti per la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, referenti per la tutela della privacy.

Come caso emblematico delle cdp, citiamo la **comunità dei controller**, la prima a nascere (nel 2001), a svilupparsi nel tempo e a rafforzarsi, con il crescere delle competenze in tema di controlli interni, tanto da aver portato la sua testimonianza anche all'esterno dell'Ente, in occasione del **seminario organizzato dal Fornez a Napoli**, in data 13/02/2007- "*Comunità di pratiche, un luogo per la conoscenza. Apprendere, agire, condividere*".

La riforma dei controlli, iniziata con il d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286, mira a superare i modelli organizzativi di tipo burocratico volti alla mera aderenza formale dell'attività amministrativa alla norma giuridica, introducendo nuovi criteri di pianificazione, programmazione e controllo diretti a produrre risultati misurabili e valutabili dal cittadino, considerato ora il perno attorno al quale l'attività amministrativa deve muoversi. Una riforma di tale portata implica l'adozione di un modello di controlli non gerarchico e centralizzato, ma decentrato, basato appunto sulla sinergia di tutti i componenti della cosiddetta "comunità di pratica dei controller", **nata nel 2001**, comprendente circa **100 persone** coordinate dal Servizio PeC, a supporto del Direttore Generale, costituita da un referente per ogni struttura dell'Ente, calato nella specificità del proprio servizio e per questo in grado di rendicontare la realtà di cui è parte integrante.

I componenti della Comunità sono colleghi tra cui si sono consolidati forti rapporti professionali e di "empatia" (v. 7.1), aventi profili, formazione culturale ed esperienze professionali eterogenei, ma con **due denominatori** essenziali in comune: 1) l'interesse per le tematiche dei controlli e il coinvolgimento a svolgere al meglio le funzioni trasversali di "staff", anche mediante lo scambio di opinioni e di soluzioni operative; 2) il rap-

porto fiduciario con il dirigente che assegna funzioni delicate quali la raccolta, l'aggiornamento costante e l'interpretazione delle informazioni significative per il monitoraggio dell'attività gestionale, in un'ottica di auto-correzione.

La comunità della PdR sembra risultare, alla luce anche del **confronto** avuto in occasione del seminario di Napoli, piuttosto viva ed attiva, rispondente alle molteplici sollecitazioni provenienti dal 2001 ad oggi, laddove in altre amministrazioni pubbliche il fenomeno delle comunità di pratica nasce e si estingue subito dopo aver portato a compimento un singolo progetto/compito. Essa è nata e cresciuta per l'esigenza condivisa di affrontare nuovi compiti, utilizzando nuovi strumenti, informatici e non, cercando di superare insieme le problematiche di lavoro connesse e mettendo a comune denominatore le "**prassi**" migliori e le **conoscenze di singolo componente**. Il primo impegno della Comunità è stato quello di **gestire il software Gestione Peg**, che serve a presidiare e a monitorare nel corso dell'intero anno lo stato di attuazione degli obiettivi del servizio sotto le prospettive finanziaria, amministrativa, di risultato, utilizzando indicatori e calendarizzazione delle attività principali, con un aggiornamento continuo delle informazioni per consentire la produzione di *report* per il Direttore generale e per i singoli Dirigenti, segnalando eventuali ritardi, inadempimenti ed ipotesi correttive, secondo i principi del TQM.

Nel corso di questi ultimi 9 anni di attività della Comunità, poi, sono stati progressivamente aggiunti **altri strumenti di lavoro**, quali il *software* della contabilità analitica per la rilevazione dei costi e dei consumi nonché, per alcuni procedimenti, la rilevazione della qualità erogata e percepita dai cittadini. A questo crescendo di carico di lavoro la Comunità ha risposto con puntualità. Ciò è stato possibile utilizzando **3 leve motivazionali essenziali** che hanno consentito di superare alcune problematiche emerse e segnalate dai *controller* stessi, di apportare, dunque, dei correttivi rafforzando la coesione dell'organismo:

- 1) **formazione ad hoc** da parte del servizio PeC, in relazione al continuo aggiornamento ed adeguamento del *software* alle esigenze operative; assistenza telefonica e *ad personam*;
- 2) **informazione**: inviti ai seminari organizzati dalla DG su temi afferenti i controlli e agli eventi del Forum Pa (v. 5); "**blog controller**" sul sito istituzionale dal 2004 per la pubblicazione di articoli di aggiornamento e sondaggi di opinione; cartella di documenti condivisa in rete; *mailing list*, etc.;
- 3) **valorizzazione** della figura professionale del *controller* - caratterizzata da compiti differenziati rispetto agli altri dipendenti e da conoscenze qualificate grazie all'apprendimento informale *on the job* tramite gli strumenti informatici messi a disposizione (*e-learning*) - tramite **incentivi economici**, facendo ricorso in 2 diverse occasioni agli istituti della produttività previsti dal CCDI (finanziati dal Direttore generale *ex art. 4 CCDI 2004*).

L'esperienza è stata **diffusa** su vari siti quali pubblicamente, buoni esempi, etc. ed è stata oggetto di segnalazione sul sito "*Non solo fannulloni*" come pratica di **eccellenza** nella P.A., a settembre 2008, nell'ambito del "Sistema di programmazione, controllo e rendicontazione della PdR".

È importante, infine, sottolineare come, grazie al lavoro trasversale a tutto l'Ente svolto dalla Comunità dei *controller*, è stato possibile mettere in luce ed avviare a risoluzione diversi problemi di rilievo come, ad esempio, i problemi di collegamento delle varie sedi al *server* centrale, nonché la difficoltà di dialogo tra le banche dati dell'Ente.

Sul modello della comunità dei *controller* se ne sono, poi, sviluppate altre come, ad esempio, quella dei **referenti per la gestione del personale**, coordinata dalla direzione del dipartimento 1 "Risorse umane e qualità dei servizi", la cui creazione è as-

surta anche al rango di obiettivo di Peg nel 2009, corredato e misurato da precisi indicatori relativi alla realizzazione di un ciclo formativo e alla rilevazione del grado di soddisfazione da parte dei referenti dell'iniziativa, tramite somministrazione di questionario.

Critério 4 : Partnership e risorse

4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

La complessità delle politiche di cui l'Amministrazione si occupa porta ad operare un'ottimizzazione delle relazioni interistituzionali a supporto delle stesse, attraverso la pianificazione e l'identificazione dei partner strategici con metodologie rispettose delle disposizioni legislative, sia a livello nazionale che internazionale (v. anche la Presentazione dell'Ente).

A livello internazionale, la PdR ha raccolto la sfida di diventare **Provincia d'Europa**, che vuol dire capacità d'intercettare le occasioni di crescita che derivano dai processi di integrazione europei. Un ruolo significativo è svolto dall' **Ufficio Europa e Relazioni internazionali** del Gabinetto del Presidente che offre un servizio finalizzato alla promozione dello sviluppo economico, sociale e culturale dei Comuni dell' Area Metropolitana e alla attivazione di canali informativi e di supporto relativi alle opportunità comunitarie.

Mediante il cd. "**Progetto Europa**" si intende utilizzare al meglio le risorse messe a disposizione dall'Europa, aiutando i servizi interni e le amministrazioni locali ad intercettarle. Nel periodo **2008-2009** si sono registrati risultati importanti sul fronte della **cooperazione comunitaria**: un numero di progetti UE presentati e finanziati in forte crescita; la partecipazione alle consultazioni su temi quali il futuro della politica di coesione, la cooperazione territoriale, la politica per l'innovazione; l'avvio dell'attività della PdR come struttura di supporto della DG Energia della Commissione Europea, per l'iniziativa "**Patto dei Sindaci**" in materia di sostenibilità ambientale (v. 2.4); il rafforzamento dei rapporti con realtà amministrative di aree metropolitane europee; la diffusione della *newsletter* tematica Provinz-Europa (della quale viene rilevato il gradimento tramite questionario on line); l'avvio di moduli di formazione europea per funzionari della Provincia e delle amministrazioni territoriali. A questo insieme di iniziative – alcune fortemente innovative ed 'apripista' a livello nazionale – si aggiunge anche il nuovo "**Sportello Europa**" (v. 5.1) che aiuterà i Comuni della provincia in particolare ad individuare progetti coerenti con le priorità stabilite dalla strategia Europa 2020 e aderenti alle linee strategiche dell'Amministrazione per la diffusione - più ampia possibile - di una cultura amministrativa europea.

Sempre a proposito di *partnership* a livello **internazionale**, occorre sottolineare che, da un punto di vista di **strategia finanziaria**, rivolta ad una gestione attiva del debito, la Ragioneria Generale della PdR ha, tra i suoi capisaldi, una convenzione per l'accesso al credito con la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) e, dal punto di vista della **revisione economico-finanziaria**, il rapporto di analisi con due delle maggiori agenzie di *rating* mondiali (S&P's e Fitch), con un **merito di credito pari a quello della Repubblica Italiana** (v. 9.2).

Dal punto di vista, invece, dei **rapporti nazionali**, va detto che i **partner istituzionali** (Regione, Comuni, Istituzioni pubbliche, Università, Associazioni) intrattengono rapporti legati ai compiti di istituto dell'Ente, finalizzando tali relazioni alla soluzione di problematiche comuni che gli stessi evidenziano. Una *partnership* strategica sul territorio passa anche attraverso il **Piano di Azione**

Energia Sostenibile (SEAP), documento operativo che, sulla base dei risultati ottenuti mediante l'inventario delle emissioni prodotte nel territorio di riferimento, definisce la strategia, le aree di azione e le misure concrete per conseguire gli obiettivi di riduzione delle emissioni stesse del 20% entro il 2020. Sia la pianificazione del SEAP che la sua realizzazione verrà attuata mediante un continuo scambio partecipativo di informazioni e *feedback* con i principali *stakeholder* coinvolti (Comuni, organizzazioni di categoria e soggetti decisionali nei settori dell'edilizia, dell'energia e della mobilità nonché con la collettività nel suo complesso).

Per quanto concerne le relazioni con i **soggetti privati** (fornitori di beni e servizi, committenti di lavori pubblici), occorre precisare che tali rapporti si svolgono in una generale ottica di efficientamento, con implicazioni non solo finanziarie ma anche organizzative. A tale proposito, si segnala che, relativamente ad una delle entrate principali (Imposta Provinciale di Trascrizione) dell'Ente, è stata avviata una *partnership* con A.C.I., che consente di fruire di una base dati ben strutturata riguardante l'andamento del mercato automobilistico, finalizzata a consentire l'elaborazione di previsioni più attendibili di entrate, la formulazione di politiche tributarie mirate per particolari categorie di contribuenti, nonché la messa in campo di azioni anti-elusive. Sul versante della **spesa corrente**, alla luce della variegata domanda di servizi e forniture e per rispondere più rapidamente ad esigenze improvvise o particolari, è frequente il ricorso **all'e-procurement** attraverso il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione, utilizzando la piattaforma Consip mentre, per la **spesa in conto capitale**, si ricorre, ove consentito, allo strumento dell'appalto aperto, con significative economie temporali. Dal punto di vista statistico, si segnala che i soggetti che hanno rapporti con l'Amministrazione in qualità di clienti/fornitori sono aumentati negli ultimi anni (v. 9.2).

La PdR, prendendo atto delle difficoltà finanziarie del sistema produttivo insediato sul proprio territorio, è intervenuta a favore delle **piccole e medie imprese** attraverso un fondo di 2 milioni di Euro finalizzato all'abbattimento dei costi sostenuti per ottenere i finanziamenti dal sistema bancario.

A seguito dei recenti interventi normativi volti a regolare l'utilizzo dello strumento societario da parte degli enti locali, la PdR ha adottato una deliberazione consiliare ricognitoria, individuando in questo modo un quadro di riferimento delle proprie **partecipazioni azionarie** che rappresentano un *trait d'union* fondamentale tra le richieste di sviluppo socio-economico del proprio territorio e la necessità di rispettare le più corrette e trasparenti procedure amministrative. Il **rapporto tra Ente e società partecipate** viene strutturato secondo la logica del controllo analogo e, a tal fine, l'Amministrazione ha sviluppato un nuovo *software* gestionale denominato "**Sistema Informativo Partecipate**" (S.I.P.) che contiene informazioni sia di carattere anagrafico che economico-finanziario. Il funzionamento di questa parte del gestionale è basato su un'interazione tra gli uffici dell'Ente e gli uffici amministrativi delle società *in house*, in applicazione concreta del principio di delegazione interorganica. L'introduzione del S.I.P. consentirà un'analisi dell'economicità per commessa e la misurazione delle *performance* attraverso la predisposizione del bilancio consolidato. Con riguardo ai **rapporti con altre Amministrazioni pubbliche**, si segnala, inoltre, che per il gestionale informatico S.I.P. è stata attivata la procedura del **riuso** al fine di consentire ad altri Enti di potersi avvalere gratuitamente della metodologia gestionale adottata dalla PdR. L'esigenza di mettere a punto un sistema che consentisse la raccolta e la sistematizzazione di informazioni circa l'effetto che i progetti di investimento hanno sul territorio, in termini di dotazione infrastrutturale e di soddisfacimento dei bisogni a fronte di cui gli stessi progetti sono stati posti in essere, ha

suggerito l'avvio, con l'ausilio ed il supporto scientifico del Dipartimento di Pianificazione Territoriale e Urbanistica (DPTU) della facoltà di Architettura della Sapienza Università di Roma, di una **ricerca** dal titolo **"Bisogni di opere e servizi: l'efficacia della programmazione triennale in una prospettiva di competizione urbana e metropolitana"**. Tale iniziativa vuole indagare il legame esistente tra la programmazione dei **lavori pubblici** e l'obiettivo di erogare in maniera sempre più efficiente ed efficace i **servizi di pubblico interesse**, proponendosi di giungere alla definizione di un modello di valutazione dell'opera pubblica sia sotto l'aspetto fisico, sia sotto l'aspetto della fruizione da parte degli utenti e di valutarne gli impatti sul territorio, in ossequio alla logica di miglioramento continuo.

Nell'ambito della funzione di assistenza tecnica ed amministrativa agli enti locali, assegnata dalla legge, è stato istituito, presso la Vice Ragioneria Generale, un servizio di **assistenza sui contratti derivati**. L'obiettivo della Vice Ragioneria è principalmente quello di fornire un supporto ai Comuni medio-piccoli per la valutazione delle operazioni in strumenti derivati, coerentemente agli adempimenti necessari previsti dall'art. 62, comma 8, del d.l. n. 112/2008, consistenti nella redazione di una nota informativa sui derivati in essere, da allegare al bilancio e al consuntivo. Le attività svolte, con utilizzo delle professionalità interne, sono l'elaborazione di un modello *standard* di nota informativa, l'elaborazione di una relazione finanziaria e di una relazione giuridico-contrattuale su ciascun contratto esaminato. Partendo dall'analisi della situazione attuale, per il futuro si stanno progettando **azioni di miglioramento** del servizio, consistenti in vere e proprie **innovazioni di processo**, che possono essere riassunte in: assistenza diretta nella rinegoziazione dei contratti con le banche, assistenza legale per eventuali contenziosi con le banche, negoziazione unitaria delle condizioni di accesso al credito, valutazione e gestione del debito, studio ed analisi di eventuali proposte in materia di finanziamento degli investimenti o di rinegoziazione del debito.

Infine, alla luce del mutato assetto demografico e socio-economico del territorio provinciale, a causa del forte aumento demografico generato dalla massiccia immigrazione e dal trasferimento di cittadini in cerca di alloggi a prezzi più modici rispetto a quelli del comune di Roma, la Provincia ha deciso di sostenere iniziative nel campo ambientale, culturale e/o dell'assistenza sociale, promosse dai comuni del territorio, attraverso la concessione di **contributi** per complessivi €1 mln, volte a mitigare il disagio sociale generato dagli incrementi demografici sopra descritti.

Risulta, quindi, evidente l'ispirazione continua alla logica *plan-do-check-act* in ogni attività, strettamente connessa all'ascolto delle esigenze espresse nel territorio di riferimento.

Le **principali partnership** realizzate risultano coerenti con gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ente. Infatti, la PdR ha inteso sviluppare protocolli di intesa e accordi di programma con i Comuni del territorio, le altre Province, la Regione Lazio, le Università del territorio, la Camera di Commercio, le Società partecipate, l'UPI, le Associazioni di Categoria, le Agenzie e le Fondazioni del territorio, i Distretti socio-sanitari, le articolazioni locali delle amministrazioni centrali (es.: Case circondariali, Uffici scolastici regionali, Prefettura), sempre con l'intento di realizzare forme efficaci di *governance* per l'area vasta. Inoltre, sono realizzati programmi di respiro internazionale che prendono l'avvio dall'attivazione di *partnership* con enti ed istituzioni che hanno competenze su analoghi livelli di amministrazione ma in ambito europeo (ad es., **Gruppo europeo di cooperazione transfrontaliera – GECT - Arcolatino, Partenalia**)

4.2 *Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti*

Al fine di **coinvolgere** i cittadini nelle attività istituzionali, l'Ente ha continuamente incentivato le relazioni con essi avvalendosi di tutti i mezzi, compresi quelli informatici, a disposizione. Tra le tante esperienze attuate dai diversi settori, citiamo quella **innovativa** del dipartimento 10 "Servizi per la scuola" che ha creato "Provincia&Studenti *ONLINE*", uno "sportello virtuale" a disposizione dei rappresentanti degli studenti in seno al consiglio d'istituto, attraverso cui possono segnalare direttamente le problematiche riguardanti la scuola d'appartenenza e ogni altra questione di rilievo di competenza provinciale.

Inoltre, assume particolare rilevanza un'**indagine volta a monitorare l'opinione pubblica** sull'operato della Provincia (vedi 2) attinente la percezione, da parte della collettività, delle priorità, della qualità della vita, della conoscenza dei settori d'intervento dell'Ente e concretizzata in iniziative di *c.s.* centralizzate e/o lasciate alla libera sfera di autonomia dirigenziale. Queste ed altre iniziative, volte a coinvolgere esperti esterni e tutto il personale in un'ottica di qualità totale, consentono di restituire agli *stakeholders*, non solo i risultati delle indagini, ma anche i piani di miglioramento elaborati alla luce dei risultati stessi (v. 5, 6 e 9).

L'efficace **divulgazione** delle attività portate avanti dall'Ente, per avvicinare la Provincia ai cittadini e conferirle riconoscibilità e distintività, non può prescindere da un uso ampio dei diversi canali informativi oggi disponibili, quali il **portale Internet** www.provincia.roma.it, totalmente accessibile secondo i criteri della legge Stanca che, nella *home page* offre una schematica mappa delle attività, dell'organizzazione dell'Ente e dei contenuti, approfonditi attraverso i "Percorsi Tematici", gli "Atti Normativi", l'Area Trasparenza (con il piano esecutivo di gestione, l'anagrafe degli amministratori, delle consulenze, l'albo dei contributi assegnati, le società partecipate, i tempi medi di conclusione dei procedimenti ed erogazione dei servizi, le retribuzioni annuali dei dirigenti ed i tassi di presenza del personale), nonché tramite l'innovativo strumento **dell'Albo Pretorio Web** (v. 8) che sostituisce l'Albo Pretorio tradizionale e consente la consultazione degli atti in maniera rapida e dinamica. Tra i "Percorsi Tematici" si evidenzia quello relativo alla programmazione finanziaria (sintesi del bilancio, relazione previsionale e programmatica, piano degli investimenti ecc). Ricordiamo, infine, la **newsletter** *Provinz* e la pubblicazione nel portale delle **videonews**, archiviate anche in un canale **Youtube** dedicato alla PdR (ciò che rappresenta un'**eccellenza** della PdR per la tempestività con cui si è allineata ai *social networks*).

La **filosofia citizen oriented** è, inoltre, assicurata dall'attivazione **dell'Urp On Line**, un nuovo strumento *open source* che va ad implementare la comunicazione di servizio e rende ancora più vicina e trasparente l'attività espletata quotidianamente dalla PdR. Inoltre, sul sito istituzionale è possibile trovare tutti gli indirizzi di governo, il piano strategico e i documenti di rendicontazione destinati alla cittadinanza.

Come è dimostrato da questi strumenti, in generale, la filosofia di comunicazione approntata dall'Ente consiste nel mettersi al servizio della cittadinanza e stimolare una positiva interazione, contando sulle osservazioni e sui suggerimenti degli utenti per attuare il costante aggiornamento di tutti i mezzi di comunicazione di cui dispone.

4.3 *Gestire le risorse finanziarie*

Alla luce del programma di mandato, l'Ente ha individuato le linee di intervento sulle quali basare la programmazione sia per lo

svolgimento delle funzioni istituzionali sia per l'attuazione di specifici interventi ritenuti strategici per i cittadini amministrati.

La **programmazione** è effettuata ripartendo su specifiche strutture organizzative (Assessorati e Dipartimenti) il compito di provvedere all'individuazione dei fabbisogni relativi alle competenze assegnate. Le **rilevazioni** effettuate da ciascuna struttura organizzativa concorrono alla definizione dei Programmi triennali inseriti nella Relazione Previsionale e Programmatica redatta in sede di predisposizione del Bilancio.

La **programmazione** finanziaria è realizzata sulla base di un sistema di efficientamento delle risorse in un contesto di tendenziale riduzione dei costi e delle spese. A tal fine, si cerca di coniugare il miglior utilizzo dei mezzi e delle risorse disponibili con le funzioni di competenza dell'Ente, anche tramite il ricorso a **strumenti innovativi di finanza e di gestione**, *ivi* compresa la concentrazione degli interventi in politiche di investimento e di sostegno al **welfare locale**.

Sia il Consiglio Provinciale che la Giunta svolgono un ruolo fondamentale nella fase decisionale di programmazione dei bilanci. In particolare, citiamo l'esempio del **Programma delle Opere Pubbliche** (v. 9), adottato dalla Giunta, che viene pubblicato nelle forme previste dalla legge e viene presentato agli enti del territorio provinciale, preliminarmente all'approvazione da parte del Consiglio.

La **proposta di bilancio** viene presentata dall'Ente ai comuni del territorio in sede di adunanza della **Camera dei Comuni e delle autonomie locali** (v.8), organo previsto dallo Statuto della Provincia che ha un compito fondamentale per l'attuazione della programmazione concertata. Ulteriore trasparenza è garantita dalla partecipazione delle organizzazioni datoriali e sindacali del territorio alla formulazione dei documenti di programmazione. Successivamente all'approvazione dei documenti di programmazione, viene prodotto e pubblicato un documento di **sintesi del Bilancio** che racchiude le linee guida e illustra le principali voci di entrata e di spesa. Tale documento viene distribuito ai comuni del territorio, alle organizzazioni di categoria, alle principali istituzioni.

I documenti di programmazione e di rendicontazione sono **pubblicati** sia sul sito *internet* dell'Ente che sui quotidiani. Sono diffusi anche specifici **bilanci tematici**: in particolare, il **bilancio sociale** nel 2008/2009 da parte dell'Assessorato alle politiche del lavoro e della formazione e nel **settore ambientale**, in collaborazione con altri Enti istituzionali. I documenti di programmazione consentono una lettura della stessa per programmi, progetti, risorse finanziarie o funzioni esercitate.

Con l'introduzione di un apposito gestionale informatico denominato **"Bilweb"**, la programmazione economico-finanziaria viene effettuata con il coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ente che sono in grado di inserire *on line* tutti i dati relativi ai fabbisogni annuali e pluriennali di programmazione, sia per la parte entrata che per la parte spesa del bilancio. Tale gestionale consente, altresì, la predisposizione della RPP e l'inserimento delle specifiche richieste di programmazione che saranno poi sottoposte al vaglio della Giunta e del Consiglio.

Anche la **gestione** delle risorse finanziarie dell'Ente, sia per la parte entrata che per la parte spesa, è imperniata su un sistema di delegazione interorganica delle responsabilità. La **gestione finanziaria** e dei bilanci è **monitorata costantemente**, al fine di garantire la trasparenza e l'efficacia, anche mediante il sistema di programmazione partecipata, che consente a ciascuna struttura organizzativa di intervenire nelle fasi di individuazione delle risorse finanziarie e nelle successive scelte per l'allocazione delle stesse nel bilancio. Mediante appositi applicativi informatici **SID (Sistema integrato determinazioni dirigenziali)** e **SIL (Sistema integrato liquidazioni)**, ciascun dirigente provvede all'imputazione degli ac-

certamenti di entrata, degli impegni di spesa e alla successiva liquidazione. In ogni fase della lavorazione delle risorse finanziarie è possibile conoscere lo stato dei singoli procedimenti e i responsabili degli stessi. In un'ottica di **miglioramento continuo**, con tali applicativi informatici è stato istituito un **modello all'avanguardia** per l'effettuazione dei controlli finanziari che consente la tracciabilità della spesa dal momento della programmazione fino a quello della liquidazione e dell'ordinazione di pagamento. Gli applicativi consentono, altresì, un'interlocuzione dinamica tra la Ragioneria Generale, a cui compete il controllo finale, e le strutture organizzative dell'Ente in ogni fase della spesa.

Anche per le procedure di formazione del **conto del bilancio** è previsto un decentramento della responsabilità in capo a ciascun dirigente per il riaccertamento dei residui, con successivo controllo centralizzato da parte della Ragioneria Generale.

Mediante un **sistema di contabilità analitica integrato** con la contabilità finanziaria e con quella economico-patrimoniale, è stato predisposto un modello di rilevazione dei costi dei servizi/processi erogati dall'Ente che consente una lettura sia diretta che trasversale delle attività svolte. Il modello di contabilità analitica è stato sviluppato con la collaborazione di tutte le strutture organizzative dell'Ente che hanno provveduto alla classificazione dei servizi/processi e all'individuazione dei costi diretti o indiretti da imputare. Tale metodologia fornisce, attraverso la costruzione di un **trend storico dei costi per processo**, un valido supporto alla programmazione delle attività. Grazie a tale sistema, viene redatto un **conto economico-patrimoniale** sulla base di un piano dei conti che, partendo dalla classificazione delle voci di entrata e di spesa previste dal **SIOPE** (Sistema informativo sulle operazioni degli Enti Pubblici), consente di rilevare automaticamente le movimentazioni contabili. Il **conto del patrimonio** è gestito in forma dinamica, sia sulla base delle rilevazioni contabili che in base ad un applicativo (**Patrimonio WEB**), con il pieno coinvolgimento degli altri utenti, attraverso l'informatizzazione dei buoni di carico e delle dismissioni dei beni inventariati.

Inoltre, la necessità di mettere in campo una strategia finanziaria ben articolata e rispondente alla finalità di conciliare i bisogni di investimento individuati sul territorio con le risorse a disposizione, ha fatto emergere l'esigenza di **ottimizzare** il percorso di **monitoraggio degli investimenti (vedi 9)**. L'analisi della situazione di partenza, significativamente disorganica per quanto attiene la ricerca delle fonti di finanziamento e delle economie, ha portato all'istituzione del **Servizio "Monitoraggio Investimenti"**, cui è stato affidato il compito di definire innanzitutto i fabbisogni informativi, sintetizzabili nella delimitazione del percorso ottimale per la programmazione tecnico-amministrativa e la gestione contabile delle opere, fabbisogni che vengono soddisfatti centrando l'attenzione sul singolo investimento mediante la sua univoca individuazione, al fine di rendere tracciabile il percorso di finanziamento e di spesa e di monitorare lo stato di attuazione. Quanto appena descritto è stato raggiunto attraverso una generale informatizzazione dei dati (associazione univoca tra opera, finanziamento ed impegno di spesa), effettuata utilizzando unicamente risorse interne, capace di fornire dinamicamente, grazie al continuo afflusso di dati proveniente dal controllo amministrativo-contabile, utili informazioni sullo stato delle opere. Sulla base della metodologia appena descritta è stata sistematicamente condotta, coinvolgendo principalmente la DG e i Dipartimenti Edilizia Scolastica e Viabilità, l'analisi dei residui passivi della spesa in conto capitale, con l'effetto di rilevare e certificare, negli ultimi 5 rendiconti, oltre €150 mln di economie che, destinate a nuovi investimenti senza oneri aggiuntivi, hanno consentito l'autofinanziamento delle opere, l'ottenimento di significativi risparmi di oneri finanziari ed un netto miglioramento della situazione debitoria dell'Ente nonché di introdurre una **routine vir-**

tuosa volta, da un lato, a far emergere tempestivamente le economie medesime e, dall'altro, a porre in essere, in tempi rapidi, periodiche attività di *spending review*, ossia analisi strutturate della spesa, sia dal punto di vista delle procedure che delle priorità di ciascun ambito, impostando questa **"buona prassi" a partire dal 2008 ad oggi**.

La compiuta **informatizzazione** dei dati relativi agli investimenti, poi, consente non solo la realizzazione di un monitoraggio finanziario, ma anche l'**evoluzione** di tale processo verso un ambito maggiormente orientato alla *performance* dell'investimento stesso; difatti, si è ormai completato il progetto del c.d. monitoraggio per cespite, il quale consiste nell'associazione a tutti gli impegni di spesa riferibili a beni patrimoniali ricadenti negli ambiti dell'edilizia scolastica e della viabilità, di un codice in base al quale è possibile individuare univocamente, oltre il bene, il titolo di proprietà dello stesso e la localizzazione geografica, realizzando, quindi, un monitoraggio non solo finanziario, ma più propriamente economico-patrimoniale.

Circa le **entrate proprie**, è stato svolto un costante **monitoraggio** per ottimizzare l'utilizzo, prestando particolare attenzione al controllo, alla gestione dei crediti e alla chiusura dei procedimenti di riscossione in essere, mantenendo una prudente ed efficiente gestione di bilancio, una robusta posizione di liquidità per controbilanciare i significativi ritardi nei trasferimenti dovuti dalla Regione Lazio. Si è proceduto inoltre ad una ristrutturazione dell'indebitamento, mediante estinzione/rinegoziazione dei prestiti più onerosi, producendo un significativo abbassamento del tasso medio ed un conseguente risparmio di oneri finanziari.

La **partecipazione degli utenti e la trasparenza** verso gli stessi è garantita dall'emanazione di apposite circolari inerenti le modalità di effettuazione dei controlli e attraverso indagini di c.s. (v. 6.1) che verificano il livello di gradimento/criticità dei servizi erogati dalla Ragioneria Generale. Gli utenti interni hanno partecipato e partecipano alle implementazioni ed ai miglioramenti degli applicativi sia con indicazioni dirette che tramite un sistema di *help-desk*. Occorre, inoltre, sottolineare che l'attività di supporto amministrativo-contabile agli uffici, nella predisposizione dei provvedimenti aventi rilevanza finanziaria, consente un costante afflusso di dati che costituiscono il fondamento di verifica costante, in un'ottica di impulso e collaborazione, della coerenza tra attività e fini, tra norme e procedimenti, con possibilità di autocorrezione.

4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza

Il sistema adottato dall'Amministrazione in relazione alla gestione delle informazioni, è un sistema complesso che ha nel corso degli anni utilizzato diversi metodi, in un percorso di affinamento attraverso piattaforme *on line*, che rendono fruibili, da parte di tutti gli utenti, le conoscenze necessarie anche alla redazione degli atti. Altro rilevante aspetto attiene l'aggiornamento delle innovazioni normative garantito attraverso la **"rassegna stampa giuridica"** (Servizio 1 Ufficio di Gabinetto v. 7.1) ed il sistema **Paweb**, che rappresentano entrambi altre opportunità di conoscenza per ogni singolo dipendente. In particolare, il sistema Paweb garantisce un'informazione tecnico-amministrativa e giuridica sempre aggiornata e costante. L'Ente ha, inoltre, sviluppato nel corso degli anni un innovativo sistema di messaggi per posta elettronica, attraverso *"mailing di categoria"*. In pratica l'Amministrazione dispone di una serie di "indirizzi collettivi" di posta elettronica attraverso cui circolari, atti e documenti vari raggiungono in maniera assolutamente celere i destinatari di volta in volta designati. (tra questi indirizzi di posta elettronica spicca l'indirizzo everyone@provincia.roma.it). L'**Ufficio Comunicazione Istituzionale** (Servizio 3 Ufficio di Gabinetto) procede al periodico aggiornamento di questi indirizzi, per scongiurare ogni rischio di obsolescenza. In tale contesto, si segnala che

l'Amministrazione Provinciale ha utilizzato questo sistema di "comunicazione interna" con cadenza sempre più intensa nel corso degli anni. L'esigenza di garantire la disponibilità di informazioni affidabili ed aggiornate a tutti i portatori di interesse viene soddisfatta dal **Portale Internet**, il quale conta sull'apporto operativo di una "redazione diffusa" composta da uno o più addetti per ogni Percorso Tematico, presente sulla *home page* del portale istituzionale. Accanto a questa "comunità di redattori", vi è la "comunità delle P.O.", ossia funzionari in posizione organizzativa tenuti a verificare l'aggiornamento delle schede pubblicate all'interno dell'Urp *On Line* ed a redigere di nuove, a seconda delle novità e delle esigenze emergenti. Il tutto con il coordinamento e l'eventuale sostegno **dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico - URP**.

Va, inoltre, segnalato che è da anni a disposizione di tutti gli utenti interni un'**Area di lavoro** attraverso la quale gli stessi, accedendo via *intranet* ai diversi percorsi tematici, possono usufruire di strumenti operativi ed informativi usati quotidianamente.

Infine, l'Amministrazione non ha dimenticato di valorizzare il patrimonio di conoscenze che ogni dipendente, nel corso della sua esperienza lavorativa, ha accumulato; a tal fine, è stato introdotto l'istituto del c.d. **tutoraggio** attraverso il quale ogni collaboratore esperto condivide con il resto della struttura le esperienze e gli *skills* che ha maturato nel suo percorso lavorativo.

4.5 Gestire la tecnologia

La gestione della tecnologia in modo coerente con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione passa attraverso un'**analisi dei fabbisogni sia interni che esterni**, imponendo quindi la ricerca di opportune soluzioni sia alle domande provenienti dal territorio, sia alle esigenze rinvenute all'interno dell'organizzazione. Con riferimento al primo aspetto, l'Ente ha individuato, tra i propri obiettivi strategici, la riduzione del *digital divide* che viene perseguita attraverso il progetto relativo alla rete Provincia *wi-fi* per la diffusione capillare sul territorio dell'accesso gratuito ad *internet*. La **pianificazione**, elaborata dai **Sistemi Informativi**, è imperniata sull'analisi dei bisogni dei portatori di interesse che nello specifico sono costituiti dagli enti locali del territorio provinciale, dalle associazioni, dai cittadini/utenti e da tutti i soggetti che possono beneficiare dell'utilizzo della rete. In base a ciò, si è pianificato di realizzare una **rete federata esterna** all'Amministrazione a supporto della politica di sviluppo della comunità locale, ossia l'estensione della rete a tutti i comuni del territorio provinciale attraverso processi imperniati su incontri, sopralluoghi e verifiche tecniche, definendo già in questa fase gli indicatori relativi al numero di comuni raggiunti dal *wi-fi* ed al numero di *hot spot* installati presso gli enti stessi. La pianificazione è stata oggetto di **diffusione** interna ed esterna attraverso i principali canali di comunicazione. Un esempio di analisi dei fabbisogni è *zero digital divide*, già indicato nel criterio 2. L'**esecuzione** si articola nei processi di installazione e messa in esercizio degli apparati e della segnaletica che evidenzia l'area degli *hot spot*. Sia gli approcci che i processi sono sottoposti a **monitoraggio sistematico** per garantire il loro allineamento agli obiettivi fissati nella pianificazione. Il monitoraggio avviene con procedure di verifica della funzionalità degli apparati attraverso l'utilizzo di apposito *software* che consente di realizzare tempestivamente gli interventi necessari per garantire il pieno esercizio della struttura di rete. Dalle analisi dei risultati derivanti dalle costanti verifiche sul funzionamento degli apparati, si è ritenuto opportuno garantire un adeguato supporto tecnico ai Comuni interessati con attività di assistenza prodotta sia in remoto che *in loco*. Sotto il profilo del **benchmarking** interno/esterno con altri soggetti, è costante il confronto con altre Amministrazioni o

Enti. Attraverso la **partecipazione a progetti europei**, è stata data ampia **diffusione** a quanto realizzato e si è provveduto alla **pubblicizzazione delle “buone pratiche”**, attraverso i principali canali di comunicazione.

L’implementazione del progetto *Wi-Fi*, individuato quale **best case** tra tutte le attività di gestione della tecnologia, non pregiudica comunque gli ordinari processi interni di gestione delle tecnologie (la rete dati, la fonia, la fornitura di adeguati strumenti *hardware* e *software*), basati sull’analisi dei bisogni derivanti dalle novità normative, dalla comunicazione con gli utenti interni e dalla generale necessità di semplificare le procedure amministrative interne e verso le utenze esterne. In questo contesto, sono stati utilizzate occasioni di co-finanziamento esterne (nazionali e regionali) per progettare importanti passi in avanti nella semplificazione amministrativa e nell’ottimizzazione delle procedure. Le applicazioni informatiche sono costantemente monitorate nella loro funzionalità attraverso un processo di continuo *feedback* con gli utenti (interni ed esterni) che fornisce specifiche di miglioramento.

4.6 Gestire le infrastrutture

L’analisi del **rilevante patrimonio** a disposizione dell’Ente (10 palazzi ad uso ufficio, 23 centri per l’impiego, 7 centri di formazione professionale gestiti dalla PdR, 4 distaccamenti di polizia provinciale) ha portato all’elaborazione di una strategia di gestione di tipo dinamico, rivolta ad una piena valorizzazione dei beni in un’ottica non solo di acquisizione di risorse finanziarie aggiuntive, ma anche di miglioramento dell’attività istituzionale e, più in generale, della qualità di vita della collettività amministrata. Alla luce di quanto premesso, sono state pianificate ed avviate azioni di valorizzazione del patrimonio rivolte, da un lato, all’ottimizzazione degli spazi lavorativi attraverso un progetto di razionalizzazione degli uffici e, dall’altro, al miglioramento qualitativo degli spazi comuni (ad esempio, gli impianti sportivi all’interno degli edifici scolastici) realizzato attraverso strumenti concessori rientranti a pieno titolo in un ambito di partenariato pubblico-privato. Va, inoltre, segnalato che è in corso di adozione una ricognizione generale del patrimonio al fine di individuare gli immobili eventualmente alienabili e quelli da mettere a reddito, con l’obiettivo di reperire risorse finanziarie da destinare a nuovi investimenti (es.: sede unica).

L’**approvvigionamento** di servizi e beni mobili e strumentali viene garantito in modo costante per consentire il buon funzionamento degli uffici. Tale approvvigionamento (dall’acquisto di beni mobili alla manutenzione del parco auto e dalla fornitura della cancelleria al servizio di pulizia per gli uffici) avviene mediante l’istituto della gara pubblica o del cottimo fiduciario, così come disciplinato dal D.lgs. n. 163/2006 (codice dei contratti pubblici), sulla base delle richieste dei singoli servizi, prestando attenzione anche ai bisogni personali ed alle esigenze lavorative dei dipendenti. Dette esigenze vengono, altresì, rilevate mediante l’esame dei consumi storici ed il monitoraggio continuo degli stessi. Stante l’enorme varietà di servizi e forniture, per rispondere più rapidamente ad esigenze improvvise o particolari, verificata nel corso del tempo l’inadeguatezza di determinate procedure (aperte o negoziate ecc.) a causa dei tempi e dei costi, si è optato proficuamente per il ricorso al Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), utilizzando la **piattaforma Consip**.

Il ricorso può avvenire tramite “richiesta d’offerta”(RDO) che consente di negoziare prezzi e condizioni migliorative per i prodotti a catalogo, utilizzata quando la quantità di beni/servizi richiesti è notevole o la fornitura deve essere continuativa, oppure trami-

te “ordine diretto di acquisto”(ODA), quando è da privilegiare l’urgenza della richiesta, per piccoli quantitativi.

L’applicazione di questa procedura di ricorso al MEPA ha consentito una notevole riduzione, quantificabile in circa il 50%, dei tempi medi che intercorrono dalla determinazione di indizione della gara alla stipulazione del contratto. Si rileva anche una diminuzione sia dei costi che ricadono sull’Amministrazione (ad es. quelli relativi alla pubblicazione), sia dei costi dei prodotti o servizi acquistati in economia di mercato (non facilmente quantificabile, ma sicuramente non inferiore al 30%). La molteplicità dei beni gestiti dall’Ente ha imposto, da tempo, l’esigenza di una gestione integrata degli stessi alla quale si è addivenuti attraverso il contratto cd di **Global Service**, avente ad oggetto il servizio integrato di manutenzione degli impianti tecnologici negli edifici scolastici e di gestione degli impianti termici (servizio energia) in tutti gli immobili di pertinenza della Provincia. Si è arrivati a tale strumento per perseguire l’obiettivo dell’efficienza energetica attraverso la generale manutenzione degli impianti e la loro riqualificazione tecnologica. E’allo studio l’evoluzione di tale forma gestionale verso un modello che consenta ulteriori miglioramenti dal punto di vista dell’efficienza energetica e dei risparmi finanziari attraverso un incremento dell’utilizzo di energie rinnovabili tramite strumenti di *partnership di tipo pubblico/privato*.

Particolare attenzione è stata, inoltre, rivolta alla problematica ambientale. Con delibera di Giunta del 2004 e con successivo Piano di Azione del 2008, è stata data attuazione al sistema “**acquisti verdi**”-**GPP** (*green public procurement*), stabilendo l’acquisto di carta composta da almeno il 70% di materiale riciclato, mentre da tempo i pannelli costitutivi degli arredi acquistati, quali scrivanie, cassetiere e mobili contenitori, sono certificati “pannello ecologico 100%” e sono composti interamente di materiale riciclato. Inoltre, la rilevazione dell’indicatore utilizzato “costo di toner rigenerati” evidenzia anche, rispetto alla precedente fornitura, un risparmio economico del 30%. Da ultimo, sia dato citare il Progetto di risparmio energetico mediante l’installazione di pannelli fotovoltaici sugli edifici provinciali e gli istituti scolastici di competenza della PdR (v. risultati nel criterio 8.2).

Per concludere, l’attenzione all’utenza e alla **qualità della vita lavorativa** dei dipendenti provinciali viene garantita da una costante manutenzione delle diverse sedi ubicate sul territorio, rivolta a tutti quegli interventi necessari per garantire la sicurezza, migliorare l’accessibilità e ridurre le barriere architettoniche eventualmente presenti.

Criterion 5: Processes

5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

La PdR da tempo ha avviato un percorso di trasformazione da una **organizzazione “tradizionale” per funzioni** ad una organizzazione **per processi**, certamente più efficace ed efficiente ed in linea con un approccio di *total quality management*. I processi chiave realizzano i principali assi strategici del Presidente come risultanti dal programma di mandato, redatto in base alle esigenze della cittadinanza e del territorio, successivamente rendicontato e rivisto nel Progetto strategico “Capitale Metropolitana”, presentato il 15/12/2009 e poi in data 7/7/2010.

Data l’ampiezza e la diversificazione dei settori di intervento, risulta fondamentale, per una adeguata governance di sistema, mappare e ridefinire con continuità i principali processi e servizi erogati. Sono almeno **tre** le occasioni, tra di loro interconnesse, in cui – pur con diverse finalità – in questi anni l’Ente ha inteso realizzare una **mappatura globale identificando** i processi, i prodotti e i servizi erogati ai propri utenti ed interlocutori esterni

(singoli cittadini, Comuni, aziende, associazioni, etc.) ed interni (dirigenti/dipendenti):

1) la mappatura dei principali **procedimenti amministrativi**, ad istanza di parte o d'ufficio, sia per la elaborazione del regolamento per la disciplina dei procedimenti amministrativi, di recente approvazione da parte del Consiglio provinciale, sia per la misurazione dei tempi medi (art. 23, L. n. 69/2009).

L'individuazione dei responsabili dei processi è stata precisamente definita in capo ai dirigenti, che possono delegare i titolari di posizione organizzativa, con disposizione, o i responsabili dei procedimenti, con piani di lavoro, condivisi in apposite conferenze di servizi a cui sono invitate a partecipare anche le organizzazioni e le rappresentanze sindacali;

2) la realizzazione, da parte del Servizio Comunicazione d'intesa con tutti gli uffici, **di un sistema informativo ed informatico (URP on line)** di schede su tutti i servizi erogati all'esterno (oltre 300 schede), con indicazione dei singoli responsabili, finalizzate alla trasparenza per il cittadino e a favorire l'interazione con i responsabili tramite *e-mail*;

3) l'individuazione, da parte del Servizio PeC, in stretta sinergia e condivisione con la Ragioneria generale e d'intesa con tutti gli uffici, dei 454 **centri di costo analitici (CCA)**, utilizzati per la misurazione dei costi attraverso la procedura di contabilità analitica direzionale.

Nel vasto panorama emerso da tali mappature, va evidenziato che alcuni processi si distinguono in quanto sono stati **oggetto di un percorso di qualità** sviluppatosi in un lungo arco temporale e consistente in:

1) dotazione di un formale sistema di gestione della qualità **certificata** con il **sistema ISO 9001** da parte di 3 grandi dipartimenti della Provincia: formazione e lavoro, trasporti e mobilità, governo del territorio, i cui processi, pertanto, sono progettati e rivisti alla luce di un Manuale della qualità dettagliato su procedure condivise;

2) svolgimento di **iniziative di customer satisfaction** lasciate all'autonomia e alla sensibilità di ciascun dirigente;

3) estrapolazione di alcuni processi/procedimenti chiave, identificati da parte del Direttore generale e condivisi con i Direttori dipartimentali, a fini più specifici rispetto al loro censimento, consistenti nel renderli oggetto di approfondite analisi di processo per la semplificazione, rilevazione della *customer satisfaction* ed elaborazione dei piani di miglioramento nella logica del miglioramento continuo ("Rilevazione della qualità erogata, attesa e percepita", in 3 edizioni, coordinate dalla DG – Servizio PeC ex art. 30 del Regolamento di organizzazione dei servizi e degli uffici - v. 5.2).

In tutti questi casi, si è giunti a delle mappature dei processi chiave non statiche, ma dinamiche, elaborate in maniera partecipata da tutto il personale coinvolto e dai portatori di interesse esterni, sia nella progettazione che nello sviluppo (v. 5.2 e schede dettagliate dei processi agli atti), continuamente aggiornate, ri-processate e gestite attraverso sofisticati sistemi informatici.

Alla luce delle suddette mappature, è agevole rilevare l'esistenza di:

1) importanti processi di supporto, di natura interfunzionale e **trasversale** all'intera organizzazione amministrativa, tra cui:

- la programmazione e controllo (si veda 1 e 9.1);
- la programmazione e gestione delle risorse finanziarie (v. 4 e 9.2);
- la programmazione e gestione delle opere pubbliche (edilizia scolastica, viabilità, restauri, beni culturali, etc. - v. criterio 4 e scheda dettagliata agli atti);
- la gestione delle procedure di gara e dei contratti.

2) Processi di erogazione diretta, tra cui quelli che maggiormente contribuiscono al raggiungimento della missione così

come delineata nei 5 assi strategici del programma politico-strategico del Presidente (v. criterio 2.3), a cui corrisponde una struttura amministrativa allineata a livello dipartimentale e risorse finanziarie adeguate nel Peg:

- formazione e lavoro
- trasporti e mobilità (v. schede agli atti)
- servizi alle imprese del territorio e promozione dello sviluppo locale (v. scheda agli atti)
- tutela dell'ambiente (v. 2.4)
- edilizia scolastica
- turismo (v. scheda agli atti), compreso il turismo educativo e sostenibile delle aree protette gestite dalla PdR
- servizi sociali e di *welfare* locale (v. scheda agli atti);
- piano Innovazione, abbattimento del *Digital Divide* e diffusione della rete *wi-fi* nel territorio Provinciale (vedi anche Criterio 8).

3) Processi di governance tipici di un Ente "di area vasta" (tenendo conto del contesto di riferimento in cui opera la PdR che è la Provincia più estesa d'Italia e che deve gestire interazioni con Roma Capitale, con tutte le implicazioni che ciò comporta):

- governo del territorio (PTPG- v. 5.2)
- assistenza agli enti locali
- promozione dello sviluppo locale
- coordinamento dei piani sociali di zona
- promozione dello sviluppo sostenibile (v. 2.4)

Le **risorse finanziarie** per i processi sono stanziati nel **bilancio** in base all'importanza del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione e, quindi, assegnate ai singoli dirigenti tramite il **peg**, predisposto dal Direttore generale tramite negoziazione con i direttori dipartimentali/dirigenti ed approvato dalla Giunta; tali strumenti possono subire **variazioni** in corso d'anno in base alle mutate esigenze del contesto normativo, economico e socio-politico di riferimento.

L'esecuzione è diffusa sistematicamente in parti significative dell'Ente, in quanto i processi più importanti sono trasversali e necessariamente richiedono il coinvolgimento e la collaborazione a tutti i livelli, dai vertici al personale, compreso il contributo delle c.d. comunità professionali di pratica (es. i *controller* - 3.3).

I **risultati** ottenuti sono illustrati nel "Rendiconto di un anno di scelte e fatti di una provincia utile" del Presidente (v. anche criterio 6 e 9).

Ciascuno di questi processi viene associato preventivamente ad **indicatori** monitorati *in itinere*, anche attraverso il sistema degli obiettivi di PEG. Indicatori i più variegati ed eterogenei, costruiti con il supporto a vasto raggio dato dal servizio PeC della Direzione a tutti i servizi dell'Ente per assicurare l'omogeneità e la facilità di lettura ed interpretazione, la misurabilità e l'attendibilità delle fonti dei dati; di particolare interesse per la soddisfazione del cittadino sono gli indicatori relativi ai tempi, alla qualità dei servizi, alle quantità prodotte, alle risorse impiegate a cui viene data attenzione ed enfasi sia nella valutazione delle performances dirigenziali che nella rendicontazione sociale.

I processi vengono **rivisti** regolarmente per assicurare l'allineamento alla pianificazione, anche in base alle mutate condizioni socio-economiche e giuridiche rilevate tramite analisi dei bisogni periodiche svolte a cura del Gabinetto del Presidente (v. 2.1 e 2.2).

In particolare, in occasione delle 3 edizioni delle indagini di *customer satisfaction*, sono stati rivisti 30 processi a cadenza biennale (2005-2007/2008-2009/2010), **in un percorso storico che**

parte sperimentalmente dal 2000, nei settori più significativi per i cittadini, sotto la regia della DG. Questo percorso ha portato alla elaborazione finale di piani di miglioramento (v. 5.3 “Premiamo i risultati”), consentendo la revisione degli “imbuti” esistenti nei diagrammi di flusso dei processi/procedimenti indagati, rendendoli **più snelli**.

Inoltre, sulla base delle criticità emerse dalle suddette rilevazioni di c.s., si sono apportate rimodulazioni non soltanto ai **processi** indagati, ma anche agli **obiettivi** perseguiti dai servizi ed assegnati annualmente ai dirigenti tramite il Piano esecutivo di gestione (PEG), mettendo, così, in luce la stretta interrelazione esistente tra qualità e Peg (v. criterio 1.2). A riprova del nesso tra controllo di gestione e qualità, è importante considerare come da diversi anni si registri un aumento costante dell'utilizzo delle indagini di gradimento degli utenti per costruire indicatori di misurazione degli obiettivi (v. banca dati PEG).

Altre occasioni importanti nella prospettiva dello **snellimento dei processi** si sono avute nel corso della mappatura dei tempi previsti per la conclusione dei procedimenti amministrativi e della rilevazione dei tempi medi dei procedimenti. Tramite circolare trasversale del Direttore generale, si è provveduto infatti alla raccolta dei tempi medi dei procedimenti di tutto l'Ente, alla verifica degli eventuali scostamenti rispetto ai tempi previsti e all'intervento al fine di semplificare i procedimenti e di superare le criticità di alcuni processi/procedimenti.

Circa i **cambiamenti più significativi** apportati agli stessi, particolare attenzione meritano sia l'utilizzo dei servizi in rete e dell'*e-government* che l'implementazione degli **sportelli unici**, con particolare riferimento al modello unico per l'edilizia e la promozione degli sportelli unici comunali (istituito nel 2006) e dello sportello unico per l'autotrasporto, avviato sperimentalmente nel 2006 e divenuto un importante punto di riferimento per l'utenza del settore, svolgendo attività di *front-office* per la semplificazione dei processi interni; la trasparenza nelle procedure; la riduzione dei tempi di rilascio degli atti autorizzativi; la ricezione di reclami, segnalazioni ed eventuali suggerimenti e proposte avanzati dall'utenza; il monitoraggio della percezione della qualità con questionari anonimi.

Recentemente (5 novembre 2010) è stato poi aperto il nuovo **sportello Europa**, gestito dall'Ufficio Europa e Relazioni internazionali del Gabinetto del Presidente (v. 4.1), allo scopo di aiutare i 120 Comuni del territorio provinciale ad individuare tematiche di interesse comune e programmi comunitari a sostegno delle stesse, accompagnando le Amministrazioni locali nell'intero percorso progettuale: dalla concezione del piano di lavoro alla presentazione della richiesta di finanziamento, individuando *partner* tanto a livello locale quanto a livello europeo, coerentemente con le priorità stabilite dalla strategia Europa 2020 e dalle linee strategiche dell'Amministrazione. Significativa è anche la partecipazione *in fieri* della PdR (in particolare, della DG e del Dipartimento XII) ai lavori del **Comitato Semplificazione** dell'Unione Industriali di Roma (UIR), sulle iniziative di semplificazione dei rapporti tra mondo delle imprese e attori istituzionali, insieme a Regione Lazio, Comune di Roma, INPS, INAIL, INPDAP, Consip.

Con riferimento, invece, agli impatti dei **servizi in rete e dell'e-government** sui processi dell'organizzazione, occorre dire che si realizzano costanti aggiornamenti della rete interna, per allineare le *performance* alle innovazioni tecnologiche dei sistemi informativi. Alcune attività sono state ottimizzate quali, ad esempio, l'utilizzo di applicativi gestionali residenti sul *Web*, che ha permesso una decisa riduzione nell'utilizzo della carta. L'utilizzo di *fax server* e di *scanner* ha innestato un processo di fattiva dema-

terializzazione e digitalizzazione. La PdR, in relazione agli *stakeholders* esterni, applica un approccio di continuo monitoraggio nell'utilizzo della posta elettronica certificata (PEC), della firma digitale e dell'albo pretorio *on line*.

La Provincia, in particolar modo la DG, si è fatta promotrice di varie iniziative di confronto con altri enti locali (*benchmarking*) organizzando numerosi convegni e seminari a livello nazionale, tra cui citiamo, a titolo esemplificativo, quello sul “**Sistema di valutazione dei dirigenti** nelle amministrazioni provinciali: regole, criticità, prospettive” (promosso dall'UPI in collaborazione con la Provincia) nel 2004 e quello “**Valutare la performance**. Il sistema degli obiettivi, la qualità, i costi”, svolto in data 24/6/2009, con l'intervento del Presidente e del Direttore generale.

Il confronto costante con altre Amministrazioni o Enti viene realizzato anche da altri settori tra cui, ad esempio, il Servizio sistemi informativi, con particolare riferimento alla diffusione della rete Provincia *wi-fi* per l'accesso gratuito ad *internet*: attraverso la partecipazione a progetti europei, è stata possibile la diffusione di quanto realizzato nell'ambito del progetto, nonché la disseminazione delle “buone pratiche”.

Infine, è stato curato il profilo della **diffusione** delle mappature e delle esperienze maturate, pubblicando sul sito istituzionale dell'Ente il nuovo regolamento per la disciplina dei procedimenti amministrativi e i dati sui tempi medi di conclusione dei procedimenti, nonché tutte le iniziative di rilevazione della qualità.

Tutti i principali processi della PdR sono da tempo identificati, progettati e gestiti in maniera **sistematica**, secondo l'**approccio del PDCA** e del miglioramento continuo, come dimostrano le schede dettagliate conservate agli atti del Servizio PeC. Ciascuno di questi processi viene associato preventivamente ad indicatori ed obiettivi di *performance* (monitorati *in itinere*, anche attraverso il sistema di misurazione degli obiettivi di PEG) ed, eventualmente, rivisto successivamente, a chiusura del ciclo della qualità. I dirigenti responsabili esaminano nei vari casi i rischi ed i fattori critici di successo, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e i cambiamenti dell'ambiente circostante e valutando i miglioramenti da apportare ai processi stessi, insieme ai principali portatori di interesse (v. 5.2 e schede dettagliate conservate agli atti).

A dimostrazione di ciò, si riportano i seguenti 3 esempi:

1) PROCESSO: Pianificazione e progettazione della mobilità - DIP. 14 - Certificato ISO 9001 dal 2005

PLAN: a partire dall'anno 2004, la pianificazione (e la relativa progettazione degli interventi in questa previsti) è elaborata da gruppi di lavoro interni appositamente costituiti, dipendenti dell'Ufficio di Direzione del Dipartimento XIV, ed è imperniata sulle dinamiche del territorio e sulla necessità di garantire elevati livelli di sostenibilità nell'ambito della mobilità. A monte, oltre alla individuazione dell'interesse pubblico, è sviluppata un'analisi dei bisogni, acquisiti anche tramite somministrazione di questionari, dei portatori di interesse (Comuni, associazioni di utenti, enti), che evidenzia la necessità di un riequilibrio tra la domanda e l'offerta di trasporto pubblico, e le criticità del sistema della mobilità in ambito provinciale. Diversi sono gli atti di pianificazione predisposti con tali modalità (Piano della mobilità delle persone – che prevede ulteriori studi di approfondimento e completamento – Piano della mobilità delle merci, Piano di area strategica e di sviluppo delle valenze locali per la piattaforma mediotirrenica compresa tra Civitavecchia e Tivoli), a supporto della politica di sviluppo di sistemi di mobilità sostenibile intrapresa dall'Amministrazione, con l'obiettivo di favorire e incentivare l'uso del mezzo pubblico a discapito del mezzo privato e definendo, a tal fine, le azioni relative. La **progettazione**, relativa agli interventi previsti negli atti di pianificazione (corridoi della mobilità

pubblica), è riferita ad opere ritenute essenziali per le dinamiche del territorio e per garantire elevati livelli di efficienza del trasporto pubblico e la sostenibilità nell'ambito della mobilità.

L'intero processo è organizzato sulla base di una preventiva programmazione degli obiettivi (definiti con la relazione previsionale e programmatica e il piano esecutivo di gestione), delle esigenze del territorio, delle risorse e dell'organizzazione delle stesse e definendo già in questa fase gli indicatori, generalmente previsti negli strumenti di programmazione e tendenzialmente riferiti, per l'annualità di competenza, allo stato dell'attività. Lo stesso è oggetto di **diffusione interna/esterna** presso gli Uffici e le Amministrazioni coinvolti da specifiche competenze e tramite incontri e tavoli di lavoro con enti e associazioni portatori di interessi diffusi. Il **coinvolgimento esterno** comporta la conclusione di accordi e protocolli con enti e società di gestione delle reti e dei servizi di trasporto (Regione, Comuni, Trenitalia, Cotral, RFI) che definiscono gli interventi e le azioni derivanti dalla pianificazione.

DO: alla stregua della programmazione e dell'organizzazione delle risorse sono predisposte le attività di progettazione, gestite attraverso il **Sistema di Gestione della Qualità con la definizione di Piani di Qualità**. L'esecuzione del processo trova riscontro nell'ambito del sistema ISO 9001:2008 - certificazione conseguita nel 2005, sempre mantenuta e adeguata lo scorso anno alla normativa 2008 - con la definizione degli obiettivi, dei *desiderata* tecnici, l'individuazione degli interlocutori, la definizione delle responsabilità e dei compiti assegnati, la pianificazione delle attività e la pianificazione temporale

CHECK: l'esecuzione è costantemente monitorata e aggiornata, anche con riunioni dei gruppi di lavoro, per garantirne l'allineamento agli obiettivi fissati in fase di programmazione e prevede riesami e verifiche ispettive per la individuazione di eventuali non conformità ed elaborazione di piani di azione. Il monitoraggio avviene sulla base degli elementi definiti con i Piani di Qualità

ACT: azioni correttive e di miglioramento sono stabilite sulla base della costante verifica del processo e comportano eventuali affinamento di tempi, fasi e responsabilità. Con i Piani di azione sono stabilite le soluzioni e le azioni correttive e di miglioramento da apportare

2) PROCESSO: Redazione, adozione e approvazione del Piano Territoriale Provinciale Generale – di seguito: PTPG. – DIP. VI - **Certificato UNI EN ISO 9001:2000**

PLAN trattandosi di un processo complesso, l'avvio è stato preceduto dalla definizione di un **Programma di lavoro** elaborato dal **Consulente Scientifico del Piano** e condiviso dal **Responsabile del Procedimento (RUP)**, in coerenza con i principi enunciati nel Documento Preliminare di Indirizzo precedentemente adottato dal Consiglio provinciale e alla luce dei requisiti e degli **obiettivi generali** più volte enunciati nel Programma di mandato dell'Amministrazione relativamente alla Politica di Governo del territorio.

DO: sulla base di una prima proposta progettuale è stata, quindi, avviata una procedura di partecipazione e condivisione dello Schema di Piano mediante la consultazione degli *stakeholders*.

Le attività di **progettazione**, predisposizione dello **schema di piano** e **redazione del piano osservato e controdedotto**, poi adottato dal Consiglio Provinciale, sono state infatti, sin dall'inizio impostate e condotte mediante un processo decisionale inclusivo, informando preventivamente e coinvolgendo nel processo di decisione ed elaborazione gli Enti locali, le associazioni e tutti i soggetti interessati. Il processo di condivisione è stato, infatti, condotto in varie fasi: **a) incontri istituzionali di informazione (2005-2007); b) incontri di comunicazione/informazione:** con un per-

corso parallelo è stato promosso l'avvio del processo di Agenda 21 locale della PdR, aderente alla carta di Aalborg dal 2001, per definire e condividere un Piano di Azione Locale orientato ad un futuro sostenibile. Il percorso di partecipazione è stato condotto con quattro incontri di ascolto sul territorio, per dare modo a tutti i soggetti coinvolti, istituzioni, associazioni o singoli cittadini, di contribuire al processo di elaborazione ancora aperto, producendo un arricchimento complessivo delle scelte del Piano. I quattro incontri hanno avuto un momento conclusivo di sintesi **nel Forum di Agenda 21** della PdR, i cui contributi hanno offerto materiali significativi per l'ulteriore implementazione delle proposte progettuali. Altrettanto significativi sono stati i **"Tavoli dello sviluppo"**, in cui il Piano è stato presentato e discusso con le istituzioni economiche, le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali, le Soprintendenze, il Comune di Roma, la Regione Lazio e le Associazioni di Protezione Ambientale, che hanno avuto un ruolo decisivo nella definizione della Rete Ecologica Provinciale (REP); **c) adozione del PTPG:** in seguito all'espletamento della **Procedura di Co-pianificazione** prevista dalla legge regionale, ed. in particolare, conclusi i lavori della Conferenza di Co-pianificazione con la Regione Lazio.

E' stata, quindi, avviata una nuova fase di **diffusione** dei contenuti del PTPG sia sul **fronte esterno**, mediante la trasmissione a tutti i Comuni del piano approvato, sia **internamente** all'Ente, mediante l'organizzazione di un **corso di formazione** sul PTPG e sulla materia urbanistica, dedicato ai componenti degli Uffici provinciali appartenenti a tutti i settori potenzialmente interessati alla materia, che si è svolto nel febbraio/marzo 2010; si intende, inoltre, **replicare tale corso in favore degli Uffici tecnici dei Comuni del territorio**.

CHECK: il monitoraggio è stato effettuato sulla base di un **crono-programma**, con l'individuazione di *step* intermedi di consegna e verifica degli elaborati trasmessi dai componenti del Gruppo di lavoro e di completamento delle fasi di lavoro. Il processo è rivisto regolarmente ogni anno, in occasione degli *audit* interni e delle visite da parte dell'organismo di vigilanza del Sistema di Gestione della Qualità.

ACT: quando dagli indicatori temporali di processo è emerso uno scostamento dal crono-programma, lo stesso è stato rivisto in relazione ai tempi, alle fasi e ai prodotti da elaborare e consegnare. In particolare, quando lo scostamento è stato causato da un ampliamento del Programma di lavoro, conseguente ad un *input* del Responsabile della Politica, la revisione del Programma è stata sottoposta alla Giunta provinciale e condivisa con il Gruppo di lavoro.

In particolare, la decisione di inglobare nel PTPG la Rete Ecologica provinciale, attuata mediante una integrazione del Progetto di Piano, è stata implementata con la definizione di un apposito Programma di lavoro. Azioni correttive sono state, invece, programmate ed attuate in relazione a non conformità emerse in esito a visite ispettive interne programmate nel quadro del sistema di gestione per la qualità del processo. Le visite di riesame finalizzate al mantenimento della certificazione non hanno dato luogo a non conformità.

3) PROCESSO: Principali servizi erogati dai 23 Centri per l'Impiego della PdR – di seguito CPI. – DIP. III -

I Centri per l'Impiego della PdR, che funzionalmente dipendono dal Servizio 1 del Dipartimento III, ed alcuni uffici interni del Servizio 1 (direzione, ufficio qualità ed ufficio economato) hanno ottenuto la **Certificazione di Qualità ai sensi della norma ISO 9001:2000** in data 30/4/2008, poi **aggiornata alla norma ISO 9001:2008** in data 19/5/2009, con riferimento alla mappatura di

sei procedure relative ai principali servizi erogati direttamente al pubblico, oltre a procedure di supporto. La gestione, l'aggiornamento della documentazione, i rapporti con l'Ente certificatore, nonché l'effettuazione delle verifiche ispettive interne, nella misura di almeno una all'anno in ogni sito certificato, secondo quanto previsto ad inizio anno dal **Piano Annuale delle Verifiche**, sono realizzati da un **Gruppo Qualità** composto da 5 unità, di cui una responsabile e quattro referenti, adeguatamente formate. Sul portale www.provincialavoro.roma.it è possibile accedere all'area dedicata alla Qualità e scaricare il **manuale** aggiornato, con una panoramica completa delle revisioni intervenute nel corso del tempo, l'elenco dei documenti del sistema, l'elenco delle procedure, la pianificazione della qualità aggiornata all'anno in corso. Ogni quadrimestre sono svolte riunioni di **riesame** di sistema congiuntamente con l'esame del "Quadro degli obiettivi del Servizio 1". Circa due volte l'anno vengono proposti all'utenza i **questionari** per la valutazione della soddisfazione, poi inviati al Gruppo Qualità per la raccolta e l'esame dei dati, commentati insieme al Dirigente del servizio 1 nelle riunioni di riesame di sistema. **Azioni correttive, preventive e di miglioramento, non conformità, reclami e segnalazioni** vengono raccolte dal Gruppo Qualità che ne riferisce al Dirigente attivando, ove necessario, le necessarie misure di raccordo. La conservazione di tutta la documentazione e dell'archivio della Qualità è curata dal Gruppo Qualità, agli atti del Servizio 1- (v. anche criteri 8 e 9).

5.2 *Sviluppare ed erogare servizi e prodotti al cittadino/cliente*

In attuazione di quanto previsto dal proprio Statuto (artt. 49 e 74), da diversi anni (2001) la PdR ha avviato un percorso volto al **miglioramento della qualità dei servizi erogati** (sia ai cittadini-utenti esterni che agli utenti interni), agendo sulla leva della semplificazione e dell'innovazione, e promuovendo la rilevazione della **qualità percepita** (*customer satisfaction*) ed altre forme di partecipazione e coinvolgimento dei portatori di interesse e degli utenti dei servizi. La stessa normativa recente enfatizza il ruolo del miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione del cittadino utente nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance* (cfr., in particolare, art. 5, comma 2, lett c e art. 8, comma 1, del Dlg 150/2009).

Il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, oltre a prevedere uno specifico articolo sul tema della **Qualità totale e rapporti con i cittadini** (art. 32), individua i controlli di qualità attesa, erogata e percepita come **parte integrante del sistema dei controlli interni** (art. 27, lett. e) ed attribuisce al **Servizio Pianificazione e Controllo (PeC)**, istituito all'interno della DG, funzioni di "promozione e coordinamento delle attività finalizzate al controllo di gestione e ai controlli di qualità" (art. 30).

Da tali premesse, l'esperienza della PdR in questi anni in materia di Qualità si è tradotta in tre tipologie di intervento:

- 1 Qualità percepita: le rilevazioni di *customer satisfaction* promosse dalla DG – Servizio PeC;
- 2 Qualità **progettata ed erogata**: i **Piani di miglioramento gestionale**;
- 3 il **coordinamento** delle iniziative di miglioramento della qualità dei servizi e di ascolto degli utenti, intraprese in modo autonomo dai singoli Dipartimenti e Servizi dell'Ente (spesso confluite nel Peg dei Servizi), anche al fine di correlare la promozione della qualità alla **valutazione** dei dirigenti.

I **cittadini e/o portatori di interesse** sono stati **coinvolti** nella progettazione e nel miglioramento di 16 servizi e prodotti dell'Ente già a partire dal 2004/2005 con la I edizione della rile-

vazione della qualità erogata, svolta sotto la regia della DG ed il supporto del Servizio PeC (v. 3.3), parallelamente ad altre iniziative autonomamente intraprese dai singoli Servizi dell'Ente.

Nel 2003, il Servizio PeC ha partecipato al Cantiere di innovazione sulla "*customer satisfaction*", realizzato da Cantieri-Dipartimento della Funzione pubblica, grazie al quale si sono acquisite le metodologie e gli strumenti propedeutici per l'avvio del progetto in Provincia, in sinergia con i rappresentanti di Cantieri.

L'articolazione del processo di introduzione dei criteri di qualità nell'Ente, nel corso della fase operativa (2005), si può riassumere nelle seguenti **fasi principali (per i risultati v. 9.1)**:

- individuazione dei **portatori di interesse per ogni processo e relativa analisi dei bisogni**;
- ricognizione delle modalità utilizzate in **passato** per rilevare e per soddisfare le esigenze del cliente;
- indicazione dei **livelli attuali** della prestazione offerta dal servizio, avallata da dati oggettivi raccolti tramite vari strumenti *ad hoc*, quali le analisi di processo, diagrammi di flusso (*flow chart*), alberi della qualità;
- raccolta di elementi conoscitivi per impostare correttamente il piano di campionamento di utenti esterni/interni su basi statistiche;
- realizzazione di 6 *focus group* (ossia di una libera discussione di gruppo volta sia a focalizzare, tramite una griglia di argomenti da indagare e domande mirate, le attuali esigenze del campione sia a verificare ciò che l'Ente eroga realmente in rapporto agli *standard* predefiniti, individuando le criticità e le leve di intervento): autorizzazioni allo scarico, gestione strade provinciali, collocamento disabili, sito *internet* e urp, gare e contratti, partecipazione delle imprese a manifestazioni;
- redazione di piani di miglioramento, mini-carte dei servizi o relazioni;
- convalida e consegna dei materiali definitivi ai dirigenti;
- diffusione all'esterno e all'interno (tra cui anche la "comunità dei *controller*") tramite un seminario *ad hoc* organizzato dalla DG a gennaio 2006, oltre che tramite la pubblicazione sul giornale *on line* "*blog controller*".

Come *output* finali, con riferimento a 4 Servizi/procedimenti, sono state redatte delle proposte di "**Carta dei Servizi**", di cui 3 sono state utilizzate internamente ed una, relativa al Servizio geologico – Dip. V Risorse agricole ed ambientali, è stata recepita ed adottata nel 2006, divenendo così un vero e proprio patto formalizzato tra il Servizio ed il Cittadino/Utente, in cui sono contenute le informazioni sul servizio fornito, gli *standard* di qualità offerti, le modalità di tutela e di partecipazione dell'utente al servizio stesso (reclami, accessibilità, etc.). Tale carta è stata elaborata e viene periodicamente rivista alla luce della logica PDCA, essendo uno strumento "dinamico" al mutare della normativa di riferimento, aperto e partecipato, ossia disponibile al dialogo con gli utenti, i quali possono avanzare proposte, suggerimenti o eventuali reclami, grazie al questionario pubblicato sul sito dedicato. Inoltre, per 11 Servizi/procedimenti è stato elaborato un Piano di miglioramento (PdM).

Ogni PdM è strutturato in modo che a ciascuna dimensione e fattore di qualità specifici vengano riferite le criticità rilevate, mettendo in evidenza le **possibili cause** che potrebbero averle determinate, un **commento** esplicativo più dettagliato ed, infine, le **azioni di miglioramento proposte**, intese sia come rimozione di elementi negativi esistenti che come interventi positivi e propositivi (sicuramente perseguibili), volti a migliorare la situazione attuale.

Si ritiene che il PdM abbia un'importante funzione nel supportare i dirigenti responsabili nella **progettazione** della qualità del **servizio da erogare**.

I PdM sviluppati a fine 2005 anche in base alle risultanze dei suddetti *focus group* hanno consentito il coinvolgimento di un ampio ventaglio di portatori di interesse, che vanno dai privati cittadini alle piccole e medie imprese, dalle associazioni *no-profit* agli altri enti locali, dalle professionalità più variegate ai cd. "clienti interni". Essi hanno riguardato i più rilevanti processi dell'Ente tra cui autorizzazioni allo scarico, autorizzazioni di emissioni in atmosfera, Metrebus, gestione strade provinciali, realizzazione eventi culturali in campo artistico in collaborazione con l'associazionismo locale, collocamento lavorativo dei disabili, servizio gare e contratti, sito *internet* e urp, erogazione contributi ai Comuni per impianti sportivi, servizio di polizia stradale (sala operativa), centro di consulenza e informazione ai consumatori.

Inoltre, i cittadini vengono coinvolti nella progettazione e nel miglioramento dei servizi anche tramite diversi istituti previsti dallo Statuto dell'Ente (cfr. artt. 81 e 82) quali consulte, albi, *forum*, etc. In particolare, citiamo l'esempio del **Forum delle associazioni giovanili**, che è stato oggetto di rilevazione di qualità e di superamento delle criticità emerse con un piano di miglioramento predisposto *ad hoc*, implementato nel corso del 2010.

Tuttavia, pur se accurata, la metodologia utilizzata per la rilevazione della qualità erogata del 2005 è stata oggetto di un'evoluzione successiva passando, nel 2007/2008 e nel 2009/2010, alla rilevazione della qualità percepita, che si differenzia per: 1) un maggiore coinvolgimento dei vertici amministrativi e di tutto il personale, facendo permeare i semi della cultura della qualità tramite la diffusione dei concetti e delle esperienze nel corso di riunioni, seminari e convegni interni ed esterni, restituendo i risultati ed assumendo impegni verso gli *stakeholders* tramite l'elaborazione di nuovi PdM, costruiti in stretta aderenza ai criteri del TQM e a chiusura del cd "ciclo della qualità"; 2) il superamento dell'auto-referenzialità tramite il coinvolgimento di esperti esterni a garanzia dell'oggettività e dell'anonimità dei dati raccolti; 3) l'estensione delle indagini attraverso l'introduzione di uno strumento di rilevazione quantitativa consistente nel questionario cartaceo, telefonico e in special modo *on line*, che si avvale del supporto del sistema informativo della Qualità.

Con il progetto di rilevazione della **qualità percepita**, confluito in 30 indagini su servizi/procedimenti erogati dall'Amministrazione (v. 6.1), la scelta dell'Ente è stata quella di utilizzare un approccio alla *customer satisfaction* che cerca di **coniugare l'uniformità delle metodologie con le peculiarità dei singoli settori: non un sondaggio complessivo, ma un piano sistematico e rigoroso di rilevazioni approfondite**.

Ciascuna indagine risulta completa ed articolata, con il momento di rilevazione quantitativa tramite **questionario** sempre preceduto da *focus group* qualitativi moderati da un esperto (vedi foto). Gli stessi questionari (tutti elaborati in maniera condivisa con i dipendenti e responsabili dei servizi) risultano articolati, in quanto finalizzati a cogliere non solo e non tanto il gradimento complessivo, ma anche la soddisfazione circa determinati fattori di qualità (**modello ServQual**), la valutazione dell'importanza (**analisi dei gap**), la individuazione di proposte di miglioramento e a conoscere (in molti casi, per la prima volta) le caratteristiche socio-demografiche del bacino di utenza.

In ossequio alla vocazione di area vasta del nostro Ente, tra gli *stakeholders* da ascoltare rientra tutto il panorama dei cittadini, delle associazioni *no-profit* e degli enti locali; possiamo annoverare, tra gli intervistati, oltre 10.000 cittadini/utenti, sia interni (dirigenti e personale) che esterni, sia utenti intermedi che finali, tra cui importanti **categorie socio-economiche** quali i direttori

scolastici, i mediatori culturali dei centri servizi immigrati (CSI), un campione di immigrati, i visitatori delle aree protette gestite dalla Provincia ed i rappresentanti di associazioni coinvolte, le associazioni giovanili e gli studenti partecipanti ad iniziative di scambi culturali, le guide turistiche e i direttori di agenzie di viaggio, le ditte partecipanti a procedure di gare d'appalto, le associazioni concessionarie della gestione di impianti sportivi e i cittadini fruitori dei servizi, le imprese coinvolte nel settore ambientale, etc, per ognuna delle quali categorie è stata condotta un'**analisi dei relativi bisogni**.

La **diffusione** delle esperienze è avvenuta: con la condivisione di un manuale della qualità, insieme ad altri materiali, nella cartella in rete dedicata alla tematica complessiva dei controlli di qualità, sul sito istituzionale dell'Ente; con la pubblicazione dei materiali e delle esperienze su altri siti quali Cantieri - Rete degli Innovatori, Buoni esempi, Non solo fannulloni (v. 9.1), Formez, etc.; con la preparazione di eventi e materiali multimediali per il Forum PA, dal 2007 al 2010; con l'organizzazione, da parte della DG, in collaborazione con il Servizio PeC, di vari seminari e convegni aperti anche ad una platea esterna (quali il convegno sul "Sistema e sugli strumenti dei **controlli interni e comunicazione**" - aprile 2004; il **seminario "Qualità dei servizi, servizi di qualità"** - 17/3/06); con testimonianze del servizio come, ad esempio, quella presso "Front office chiavi in mano", nell'ambito dell'iniziativa "Linea amica", organizzata dal Formez e dal Dipartimento della Funzione pubblica il 30 novembre 2009; con alcuni contributi a **tesi di laurea** in tema di controlli interni e di controlli di qualità dei servizi, etc.

Sia nella **comunicazione esterna che interna**, l'impegno dell'Ente è nell'utilizzare un **linguaggio chiaro**: basti pensare alla recente istituzione della **Consulta per la Comunicazione Interna**, con il compito di standardizzare e di incrementare la circolarità e la corretta divulgazione delle informazioni nell'Ente, con ricadute positive sui servizi resi alla cittadinanza. Inoltre, una redazione chiara è garantita anche per le delibere di Giunta e di Consiglio da parte dell'Ufficio del Consiglio provinciale.

Infine, anche l'ultimo regolamento approvato dal Consiglio sulla disciplina dei procedimenti amministrativi (settembre 2010), è stato redatto dal gruppo di lavoro traendo ispirazione dai principi del *drafting* normativo, frutto di un impegno di elaborazione durato anni e di una continua rimodulazione partecipata trasversale a tutto l'Ente.

L'orientamento ai cittadini ed il coinvolgimento nella progettazione e nello sviluppo di fonti e canali di informazione hanno conseguito una sistematicità definitiva approdando al progetto sperimentale dell'Urp *On Line*, grazie ad un percorso laborioso e condiviso con tutti i referenti della comunicazione, confluito in un sistema "dinamico", in quanto conta sulle osservazioni e sui suggerimenti degli utenti nel più autentico spirito di servizio, con l'obiettivo di garantire una comunicazione multi-canale sempre efficiente ed aggiornata. Nello spazio "Scrivi all'URP" l'utente ha la possibilità di richiedere attraverso *e-mail* tutte quelle informazioni che dovrebbero risultare non disponibili al momento della ricerca ed ottenere risposta in breve tempo. L'Urp *On Line* ha circa trecento schede che informano su "chi fa cosa" all'interno dell'Ente, con precisi nominativi, telefoni e orari di ogni ufficio. Risposte essenziali a domande precise, con notizie tecniche aggiornate, elenco di domande frequenti (faq) e modulistica amministrativa. Le informazioni pubblicate all'interno di URP *On LINE* sono state suddivise per aree tematiche, attraverso una guida ragionata in grado di venire incontro alle esigenze della collettività. Inoltre, il **portale Internet**, che consente la **disponibilità** di informazioni appropriate ed affidabili allo scopo di aiutare e sostenere i cittadini/clienti, ha una enorme quantità di dati, con un aggiornamento quotidiano. Si va dall'area istituzionale e

della trasparenza, allo spazio "giornalistico" delle *news*; dall'area Bandi e Avvisi all'area Gare. Il tutto secondo canoni informativi essenziali e semplici da consultare. A proposito della promozione dell'**accessibilità**, l'Ufficio Comunicazione Istituzionale promuove e realizza campagne pubblicitarie tese ad illustrare le attività e le funzioni della Provincia, promovendo conoscenze approfondite ed articolate su temi di rilevante interesse collettivo.

Nell'elaborazione delle campagne rientrano:

- la realizzazione di progetti, di piani di comunicazione e di *marketing*, in accordo con gli organismi e le strategie dell'Ente; l'ideazione di specifici *media plan*, cioè di piani mezzi da impiegare di volta in volta;
- la produzione di materiale informativo-comunicazionale; il coordinamento delle attività di comunicazione interna ed esterna;
- l'elaborazione di testi, di schede informative ed esplicative per campagne di comunicazione istituzionale e di informazione pubblica;
- la promozione e lo sviluppo di progetti e iniziative nel campo dei *new media*, per il miglioramento dei servizi agli utenti.

Inoltre, la PdR perseguendo l'obiettivo della **semplificazione e della trasparenza** e a garanzia delle istanze partecipative dei cittadini all'azione amministrativa, dopo essersi dotata di un Regolamento *ad hoc*, ha inteso snellire e facilitare sempre di più le modalità di esercizio del **diritto di accesso** ai propri documenti e alle informazioni. Considerata la difficoltà non solo per i cittadini/utenti, ma anche per il personale interno dell'Ente, di avere informazioni mirate ed indicazioni chiare su come accedere, formalmente o informalmente, ad atti formati e/o detenuti da Servizi dell'Amministrazione, si è provveduto - dopo aver richiesto ed ottenuto la creazione di una pagina dedicata sul sito istituzionale dell'Ente, alla realizzazione di un *vademecum* di facile utilizzo e lettura, dove sono state descritte, in modo sintetico e schematico, le modalità e le procedure da attivare per consultare e/o estrarre copia dei documenti amministrativi e conoscere i costi di ricerca e di riproduzione degli atti (v. 6.2).

Tra gli altri *vademecum* che agevolano il lavoro quotidiano, citiamo quello recente sugli adempimenti per la tutela della *privacy* che coniuga la trasparenza con la riservatezza dei dati personali (novembre 2010), e quello sulla formulazione degli **obiettivi di Peg**, aggiornato annualmente (entrambi ad uso interno).

Circa la promozione della **comunicazione elettronica e l'interazione** con i cittadini/clienti, è utile citare il progetto **Wi Fi e Zero Digital Divide** (gestito dal Servizio "Sistemi Informativi" del Gabinetto del Presidente - v.8).

Sul portale *Internet* c'è un apposito Percorso Tematico <http://www.provincia.roma.it/percorsitematici/innovazione-tecnologica>, che punta sulla effettiva interazione con la cittadinanza, stimolando attivamente la partecipazione con numerosi strumenti, tra cui si citano soltanto la mappa degli *hot spot* e il *vademecum* per l'utilizzazione di Provincia *Wi Fi*.

Relativamente allo sviluppo di validi sistemi di gestione delle **richieste di informazione e dei reclami**, per entrare in contatto diretto con l'Amministrazione senza dover conoscere *a priori* il destinatario della richiesta e senza l'obbligo di recarsi personalmente presso gli uffici dell'Ente, è stato istituito l'indirizzo di posta elettronica info@provincia.roma.it. Questo strumento rappresenta una sorta di "ponte virtuale" tra il cittadino-utente e l'Ente per ottenere risposte rapide ed esaurienti alle problematiche esposte. Inoltre, la rete degli sportelli per la tutela dei consumatori e degli utenti offre servizi di assistenza sui problemi legati al consumo e, dal 2004, viene utilizzata una scheda di rilevazione della singola segnalazione, con modulo *on line*, che consente la valutazione del gradimento sul servizio ri-

cevuto. Infine, si segnala l'istituzione da molto tempo (1998) del Difensore civico (*ex art. 90 dello Statuto*) - v. 6.

Analogamente, dalla ricognizione interna è stato possibile evidenziare l'attivazione di diverse esperienze di contatti con gli utenti quali **call center**, **numeri verdi**, **sportelli unici**, **help desk**, etc.; dal Numero verde per segnalazione assenze per malattia dei dipendenti al canale *e-mail* per le osservazioni e i reclami relativamente ai corsi di formazione, dal *call center* del servizio *Global Service* per la manutenzione scolastica allo Sportello Unico Autotrasporto Conto Terzi e Conto Proprio, dal Numero verde dei centri per l'impiego allo Sportello *welfare*.

Tutte le iniziative di ascolto delle opinioni dei propri utenti - certamente di per sé lodevoli - sono utili e producono valore solamente se gli elementi di criticità rilevati vengono tradotti in miglioramenti concreti. Per questo motivo, il modello di *governance* della qualità adottato dalla PdR prevede, a chiusura di ogni indagine di *customer satisfaction*, la elaborazione ed il monitoraggio *in itinere* di un **piano di miglioramento gestionale**, nel quale vengono enunciati e condivisi gli obiettivi di miglioramento, la tempistica, gli indicatori di risultato.

Sulla base delle criticità emerse e degli spunti di miglioramento avanzati dagli utenti durante le 20 indagini di *customer satisfaction* realizzate nel periodo 2007-2009, la PdR - DG ha elaborato un piano complessivo, a cui hanno partecipato decine di uffici, denominato **"DALLE OPINIONI AI FATTI. Dopo l'ascolto dei cittadini-utenti, impegnamoci a migliorare le criticità rilevate"**, consistente nella elaborazione di piani di miglioramento gestionali. Il Piano è stato candidato (ottobre 2008) al **Concorso Premiamo i risultati** del Ministero della P.A., conclusosi con sostanziale e documentato esito positivo entro i termini previsti. Il giorno 17 maggio 2010, il Progetto ha ricevuto il riconoscimento dal Ministero della P.A. nell'ambito di Forum PA 2010. La presentazione multimediale del Piano, con uno *slide show*, è disponibile sul sito *web* del Ministero dedicato al Concorso premiamo i risultati.

Per i **risultati** dei PDM e per i premi/riconoscimenti ottenuti, si veda 9.1.



Focus group Centri servizi immigrati (22.4.2009)

5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

La **pianificazione** riguardante l'introduzione dell'innovazione è **dif-fusa** in diversi settori dell'Amministrazione e per la natura stessa della materia, che richiede sinergie con gli altri enti, con gli *stakeholders* e con i protagonisti dell'innovazione più all'avanguardia, si è proceduto tramite gli strumenti delle conferenze di servizi esterne, degli accordi sostitutivi/integrativi ed altri moduli organizzativi per favorire il coordinamento tra uffici e la concertazione con altre PA, il contenimento dei tempi e la semplificazione amministrativa. Le iniziative sono state raccolte e catalogate nella banca dati *on line* gestita

dalla DG, servizio PeC, relativa appunto a tutte le azioni intraprese dai servizi dell'Ente a supporto della politica di innovazione, esplicitamente indicata nella RPP, a cui è dedicata anche una struttura organizzativa *ad hoc*, incardinata nella DG.

Il nostro Ente, pur dovendo affrontare le esigenze di un territorio quanto mai vasto ed eterogeneo, che richiede un notevole impegno socio-economico e politico, si è distinto per aver affrontato tematiche delicate e gestito processi complessi in modo innovativo, raggiungendo l'**eccellenza** nei settori più disparati, come dimostrato dai numerosi **premi e riconoscimenti** ottenuti a livello nazionale ed internazionale, proprio per la valenza innovativa nel confronto con gli altri enti (v. tabella 9.1). Tutto ciò è stato possibile grazie ad una struttura organizzativa non elefantica e burocratica, ma snella e flessibile alle mutate esigenze del contesto normativo, sociale e politico di riferimento e alle risorse umane che da anni (dal 2001), ancor prima e a prescindere dalla necessità di ottemperare ad obblighi normativi, sono state permeate dei semi della qualità, dell'ascolto del cittadino, della sua centralità in una **logica civil servant**, con il coinvolgimento, insieme ad altri portatori di interesse esterni, nella progettazione e sviluppo dei processi chiave (v. 5.2 - tabelle dei processi indagati, rivolti ad utenti sia esterni che interni come nel caso dei processi formativi, dei servizi di ragioneria, delle gare e contratti, del controllo di gestione, etc).

La qualità dei servizi (e quindi, la semplificazione, l'innovazione, l'orientamento al cliente) rappresenta per l'Amministrazione una **leva organizzativa** fondamentale, come dimostrato dal fatto che, negli ultimi anni, alla "qualità totale" (dal 2006) e alla "semplificazione amministrativa" (dal 2007) sono dedicati due degli obiettivi trasversali oggetto di **valutazione** delle prestazioni dei direttori di Dipartimento (dal 2008 gli obiettivi trasversali "qualità" e "semplificazione amministrativa" sono stati unificati); gli stessi temi emergono, inoltre, tra i parametri della valutazione delle "competenze organizzative" dei dirigenti di Servizio.

Per mettere a sistema tali esperienze, la Provincia svolge, dal 2004, una sistematica ricognizione attraverso una modulistica *on line* (**banca dati on line QUI – Qualità ed Innovazione**). Come già accennato, a partire dal 2006, con circolare metodologica aggiornata annualmente (la vigente è la n. 962/DG-0 del 28 ottobre 2009), viene attivata una procedura di rilevazione e verifica al fine di valorizzare, nella valutazione dei dirigenti, le iniziative concrete della **innovazione/semplificazione amministrativa** e della **qualità totale**, principi da sempre considerati prioritari per il miglioramento delle *performance* della P.A., e ribaditi anche dalla normativa più recente.

Nella banca dati QUI sono state censite tutte le iniziative di innovazione e semplificazione in atto nell'Ente e oggetto di rivisitazione nel tempo, incidenti sulla qualità erogata, a dimostrazione del fatto che l'**esecuzione è diffusa** sistematicamente in parti significative dell'Ente (per una elencazione completa, v. le singole schede contenute nella banca dati *on line*, per ognuna delle quali è indicato il responsabile dell'iniziativa, il percorso storico, la descrizione, gli obiettivi, i destinatari dell'iniziativa, gli strumenti utilizzati, il ruolo della leva informatica, i principali risultati/effetti ottenuti relativamente al rapporto con gli utenti interni/esterni). Tra queste (v. 9.1):

1. Realizzazione e/o utilizzo di **applicativi per la gestione informatizzata degli adempimenti**, sia di tipo trasversale/centralizzati (*Bil Web, Sid, software Privacy, software Alice, Coan, Peg, etc.*) sia locali (*data base e software interni* per la migliore organizzazione del lavoro: *gestione risorse umane, finanziarie e strumentali, redazione on line dei prov-*

vedimenti /Predisposizione di "schemi tipo" di determinazioni, etc.);

2. **sito internet informativo** sui servizi erogati (es.: modulistica);
3. **servizi on line**, caratterizzati dalla effettiva possibilità di concludere il procedimento amministrativo (svolgere la pratica) interamente *on line* ed **acquisizione diretta della documentazione rilasciata o in possesso di altre P.A.** (DPR n. 445/2000) / autocertificazione degli utenti;
4. gestione informatizzata dei **flussi di informazioni** (Posta elettronica Certificata, posta elettronica, rete *intranet*, utilizzo di cartelle condivise, etc.). L'Amministrazione Provinciale è stata caratterizzata da innovazioni che hanno pervaso l'intera organizzazione: basti pensare, ad esempio, alla messa a regime da ottobre 2004 del **protocollo informatico** e della **firma digitale**, e successivamente alla Posta Elettronica Certificata (PEC);
5. **conferenze di servizi (esterne)**, accordi sostitutivi/integrativi ed altri moduli organizzativi tesi a favorire il coordinamento tra uffici e la concertazione con altre P.A., il contenimento dei tempi e la semplificazione amministrativa;
6. iniziative di **Comunicazione esterna**, campagne comunicazionali, materiali multimediali, etc., volti a migliorare la conoscenza del servizio presso i propri utenti;
7. definizione, in sede contrattuale, di **standard minimi di qualità** cui la ditta che eroga il servizio è obbligata ad attenersi e verifica periodica degli stessi (v. carta dei servizi settore Geologico - Dip. Risorse agricole e Ambientali)
8. Utilizzo dell'**e-procurement** (convenzioni Consip, aste *on line, marketplace, etc.*);
9. **presentazione di progetti per richiesta finanziamenti esterni** (fondi regionali, fondi statali per *e-government*, fondi Comunitari, etc.) in materia di innovazione e qualità. (A tal proposito, è stato istituito di recente (novembre c.a.) lo sportello Europa di assistenza ai Comuni della Provincia per l'accesso ai fondi comunitari.)

I cittadini/clienti e i portatori di interesse sono stati **protagonisti nelle innovazioni di processo** in tutto il percorso storico delle 3 edizioni di Rilevazione della Qualità (vedi foto), dal 2005 al 2010 (v. criteri 4.2, 5.1 e 6.2).

Circa la capacità di **apprendimento da altri enti, a livello nazionale**, si è diffusa la buona prassi di guardare altre Province per ridefinire e semplificare lo strumento dei patti di servizio, ad esempio nel settore dei centri per l'impiego. **A livello internazionale**, poi, il Presidente della PdR ha recentemente presentato (il 23/9/2010) il progetto "Porta futuro", un incubatore per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e formazione, ispirato all'analogia esperienza maturata a Barcellona.

Con riferimento al **coinvolgimento dei portatori di interesse in innovazioni di processo**, sperimentando nuove soluzioni di servizio e di *e-government*, si evidenzia l'attività dell'Amministrazione su progetti quali "ALI – Alleanze locali per l'innovazione", che rappresenta un modello di cooperazione finalizzato alla diffusione delle politiche e dei servizi di *e-government* a favore, in particolare, dei piccoli comuni che non sono in possesso del *know how* abilitante, o "ZeroDigitalDivide" che, attraverso il coinvolgimento dei cittadini e dei portatori d'interesse, permette un'analisi costante delle esigenze. Le applicazioni informatiche sono monitorate nella loro funzionalità e un processo di *feedback* con gli utenti (interni ed esterni) rende possibile un continuo aggiornamento di requisiti e specifiche di miglioramento. Per i progetti di *e-government* sono possibili varianti in corso d'opera qualora si ravvisi la necessità legata a mutamenti di contesto normativo o procedurale.

La PdR si è rivelata in questi anni un vero e proprio **motore dell'innovazione** nei più disparati processi, come documentato nel criterio 9. Tra le innovazioni di processo più significative, alcune sono state messe in competizione, acquisendo premi e riconoscimenti, mentre altre sono state implementate ad uso interno, pur essendo altrettanto rilevanti (es.: SID - sistema informatico per le determine; banca dati on line per la semplificazione e la qualità, ecc.). Tra le iniziative maggiormente innovative, citiamo quelle consistenti nello sviluppo della **concertazione interistituzionale ed internazionale** (v. Provincia di Kyoto, vincitore del premio sfide 2009); nella **valorizzazione** delle imprese, nel marketing territoriale, nell'attivazione di iniziative di **internazionalizzazione** ed attrazione di **investimenti** con il "Programma integrato dei Sviluppo della valle del Tevere e della Sabina Romana" (vincitore del premio sfide 2007 e segnalato nel 2008 da Non solo fannulloni); **nell'assistenza ai comuni** su importanti temi giuridico-amministrativi con il "Progetto di assistenza agli enti locali in materia di gare e contratti" (vincitore del titolo di Cavaliere Giovane nel 2009); nella **diffusione delle tecnologie** con "Prodeas" nel 2008 (segnalato come buona pratica nel 2008 da Non solo fannulloni), "T- informo", vincitore del premio la PA che si vede nel 2006 e "Contrastare il digital divide", vincitore del premio "diritto all'informazione" nel 2006; nell'introduzione dei principi della rilevazione della **soddisfazione del cittadino** (v. "Dalle opinioni ai fatti", riconoscimento a "Premiamo i risultati" nel 2010- e "Qualità dei servizi" nel 2006 e 2008, segnalato come buona pratica nel 2008 da Non solo fannulloni)

Tra l'altro, esiste un apposito processo denominato "Azioni volte a favorire lo sviluppo e l'innovazione di processo e di prodotto: Officina dell'innovazione": alla fine del 2009, il Servizio 1- Dipartimento XII ha impostato un piano di rilancio delle attività della struttura "**Officina dell'Innovazione**", sita nel Comune di Frascati. Tale struttura è finalizzata alla realizzazione di attività di ricerca per favorire l'innovazione ed il trasferimento tecnologico verso le micro, piccole e medie imprese (MPMI), in collaborazione con le Associazioni di categoria e i principali centri di ricerca della provincia di Roma.

Il piano di rilancio prevede lo svolgimento delle seguenti attività tecnico-scientifiche:

- creazione di un *network* tra le imprese, le Università, gli Enti di ricerca e le Associazioni di categoria presenti sul territorio, al fine di favorire il trasferimento di tecnologie e *know-how* innovativi verso le MPMI,
- coinvolgimento diretto delle imprese nel processo di progettazione e di realizzazione di innovazione di prodotto e di processo, anche attraverso la ideazione di specifici percorsi formativi, sia nel settore pubblico che privato, al fine di diffondere e favorire il trasferimento tecnologico,
- analisi dei fabbisogni innovativi delle MPMI al fine di individuare le opportunità di sviluppo delle imprese,
- costruzione di esperienze pilota di innovazione di prodotto/processo/organizzative in rapporto a potenziali domande delle imprese,
- tutoraggio e monitoraggio dei progetti avviati dai "Promotori tecnologici" nel corso del 2009,
- animazione sul territorio, anche attraverso l'ideazione e la realizzazione di incontri sul tema dell'innovazione.

Nei primi mesi del 2010, si è dato inizio alla realizzazione di quanto programmato. La gestione tecnica e amministrativa della struttura è stata affidata a ProvinciAttiva S.p.A, in stretto coordinamento con il Servizio 1- Dip. XII, che effettua il costante monitoraggio delle attività svolte. Nel corso del luglio 2010, si è conclusa l'attività di selezione, a seguito di un bando pubblico,

del Direttore tecnico e scientifico di "Officina dell'Innovazione". Inoltre, è in corso la selezione, di tre "Promotori tecnologici", che avranno il compito di monitorare i fabbisogni di innovazione e di trasferimento tecnologico delle micro, piccole e medie imprese della PdR.

Per quanto riguarda gli **ostacoli** all'innovazione, che possono presentarsi sia su un piano culturale che tecnico, sono efficacemente presidiati e superati dalla classe dirigente che ha piena consapevolezza dell'importanza dell'innovazione, sia in quanto adeguatamente formata dalla DG sotto tale profilo, sia in considerazione delle ricadute sotto il profilo della valutazione della *performance*. Relativamente alla problematica connessa al **reperimento delle risorse finanziarie**, al fine di assicurare la disponibilità per le **innovazioni di processo**, la Ragioneria Generale (secondo le procedure indicate dalla legge, dallo Statuto e dai Regolamenti dell'Ente), oltre alla fase di programmazione nella quale vengono individuate le risorse fondamentali, procede ad effettuare periodicamente (insieme al servizio PeC/DG) la **verifica** dello stato di attuazione **degli obiettivi e delle relative risorse** assegnate.

In particolare, si procede con apposite **variazioni** di bilancio annuale e pluriennale e con variazioni al piano esecutivo di gestione ad adeguare in corso d'anno le risorse finanziarie destinate al conseguimento degli obiettivi inizialmente assegnati e di quelli eventualmente integrati, soprattutto al fine di rendere maggiori servizi alla collettività nel breve, medio e lungo termine.

Almeno due volte l'anno, entro il mese di settembre e di novembre, viene effettuata, altresì, una **ricognizione generale** sullo stato di attuazione dei programmi e delle risorse assegnati, apportando le opportune variazioni anche al fine di riallocare le risorse finanziarie resi disponibili, per economie di spesa, alle innovazioni di processo.

Infine, in tema di **diffusione delle innovazioni**, durante il Forum Pa 2009, la Provincia/DG ha distribuito un opuscolo, denominato "Le scelte di innovazione della PdR", che ripercorre in ordine cronologico le innovazioni introdotte da 11 progetti particolarmente rilevanti.



Esempio di materiale divulgativo dell'esperienza di rilevazione della Qualità al Forum P.A. 2009

Critero 6: Risultati orientati al cittadino/cliente

6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

Nell'ambito del **sistema di governo e di rilevazione della qualità** (progettata, erogata, attesa e percepita) adottato dalla PdR (v. 5), si è proceduto – per quanto riguarda la **misurazione** della soddisfazione del cittadino/cliente (**customer satisfaction**) - su un duplice binario: 1) indagini di c.s. promosse e realizzate dalla DG - Servizio PeC e 2) indagini di c.s. realizzate autonomamente dai dirigenti, previo coordinamento/supervisione ed eventuale supporto tecnico fornito dal Servizio PeC.

1) *I risultati delle indagini promosse e realizzate dalla DG – Servizio PeC*

Dopo la I° edizione (2004/2005), più orientata verso l'analisi dei processi e la qualità erogata e progettata, nei periodi 2007-2008 e 2009/2010 sono stati oggetto di approfondite indagini di c.s. circa 30 servizi/procedimenti erogati dall'Amministrazione ai propri utenti, sia esterni (cittadini, associazioni, aziende, liberi professionisti, altri Comuni) sia interni.

RILEVAZIONI della qualità erogata, attesa e percepita effettuate nel 2007/2008	RILEVAZIONI della qualità erogata, attesa e percepita in corso di svolgimento nel 2009-
Personale: 1- Formazione del personale dipendente non dirigente	Servizi interni per il funzionamento dell'Amministrazione: 2-Servizi e strumenti informatici di supporto erogati dal Dipartimento Servizi finanziari (Ragioneria); 21- Ore e contratti
Ambiente: 5-sostituzioni e controlli in materia ambientale (risorse idriche, emissioni in atmosfera, recupero e smaltimento rifiuti) 6-attività sanzionatorie e di contenzioso nelle materie sanzionatorie	Sviluppo del territorio: 7-Aree protette e parchi provinciali; 14 Turismo: le professioni turistiche (Accompagnatori, Guide, Interpreti) e Agenzie di Viaggio
Edilizia scolastica: 13-manutenzione degli edifici scolastici	Lavori pubblici: 15-Iniziative sportive (palestre scolastiche provinciali)
Viabilità e mobilità: 8-manutenzione delle strade provinciali; 15 agevolazioni tariffarie sistema pubblico dei trasporti (Meribus Lazio); 17 vigilanza in materia di motorizzazione civile; 18 bis trasporto per i diversamente abili (+ Bus)	Progetti sul territorio: 16 -Forum delle associazioni giovanili
Servizi sociali: 11- monitoraggio ed attuazione dei piani sociali di area; 18-accoglienza alle donne vittime di violenza presso i centri di Solidem; 20-Sportelli di informazione e consulenza ai consumatori ed agli utenti	Servizi di mediazione sociale: 12- Attività dei Centri Servizi per l'Immigrazione (CSI) 20-Sportelli di informazione e consulenza ai consumatori ed agli utenti
Lavoro e formazione: 3- servizi dei Centri per l'impiego forniti ai cittadini in cerca di occupazione ed alle aziende; 4-attività dei centri di formazione accreditati e Centri di formazione professionale provinciale	Innovazione tecnologica: 19 la Provincia per la diffusione delle reti Wi-Fi e per la lotta al Digital Divide
Protezione civile: 23 Supporto agli enti locali in materia di protezione civile. Formazione e coordinamento dei volontari della Protezione Civile	Governance: 22 Agenda 21; 9- Cultura Intercultura prevenzione mille: le biblioteche del mondo

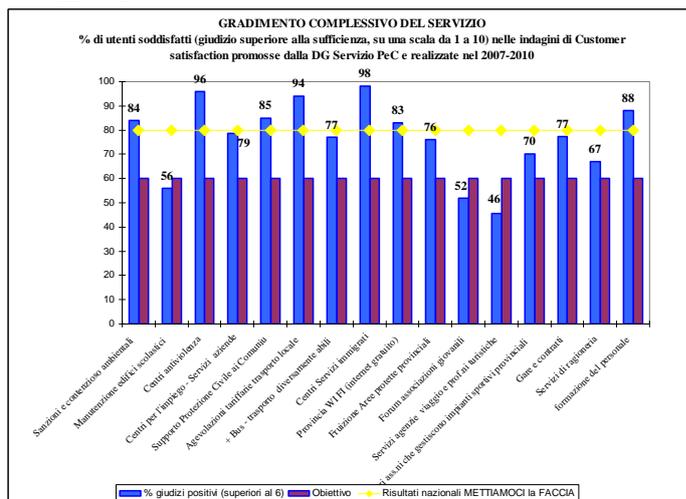
Risultati complessivi

- 30 procedimenti oggetto di rilevazione della Qualità (20 nel 2007-2008 e 10 nel 2009/2010);
- 44 Focus group con gli utenti (24 nel 2007-2008 e circa 20 nel 2009);
- Circa 358 utenti coinvolti nei Focus Group;
- 32 indagini quantitative con questionario (web/cartaceo/telefonico);

Si propone – nel grafico seguente - una sorta di **benchmarking interno** tra alcuni dei principali servizi che nel periodo 2007-2010 si sono sottoposti al giudizio di gradimento dei propri utenti. Trattandosi di indagini

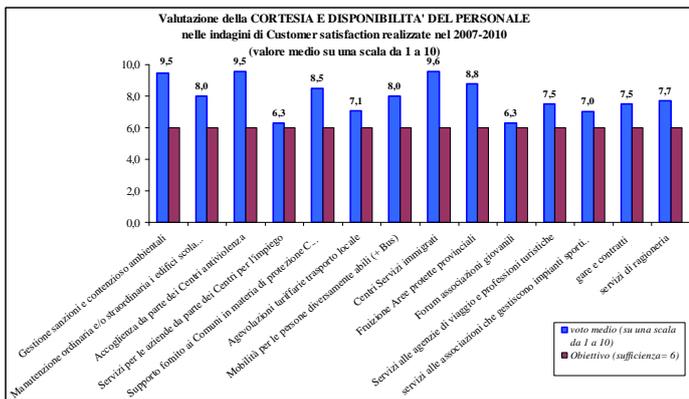
realizzate *ex novo*, con finalità conoscitive/esplorative, non era stato preventivamente indicato un obiettivo quantitativo da raggiungere; si ritiene comunque auspicabile, come obiettivo soddisfacente, il valore di **60%** di giudizi positivi, pari al valore inizialmente inserito negli indicatori di c.s. già utilizzati, da diversi anni, per gli obiettivi di Peg di alcuni Servizi.

Ne emerge un quadro sostanzialmente positivo, con un **giudizio complessivo quasi sempre ben oltre le attese**. In un ottica di **benchmarking esterno**, il dato è comparabile - almeno per i servizi a bassa complessità (sportelli informativi, etc.) - al dato nazionale di **80%** di soddisfatti registrato al 30 settembre 2010 dall'iniziativa **"Mettiamoci la faccia"** del Ministero per la PA e l'innovazione.

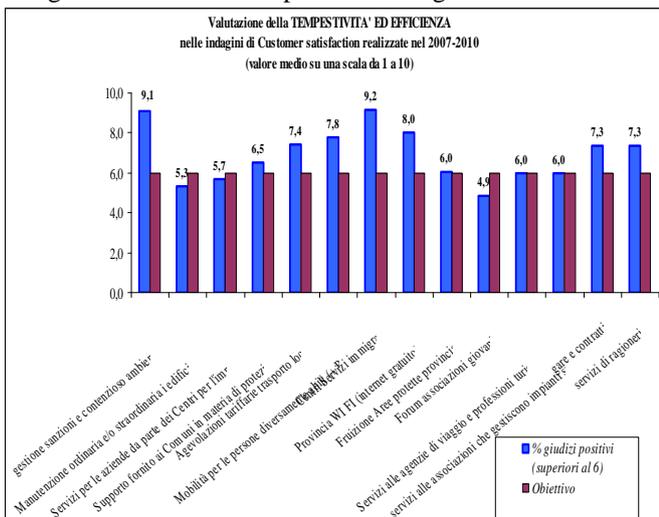


Nel ribadire che lo spirito con cui la DG – Servizio PeC ha avviato questo percorso sistematico di indagini non è quello di enfatizzare gli aspetti positivi, ma di cogliere le criticità al fine di realizzare – con il contributo degli utenti – effettivi e tangibili miglioramenti, si evidenzia come siano stati proprio i servizi con un giudizio non sufficiente o appena sufficiente a registrare in tempi rapidi dei concreti miglioramenti: ad esempio, si è registrato, nel corso del 2009, un miglioramento dei tempi nel concorso di abilitazione per le professioni turistiche, ed un incremento dei controlli in tema di abusivismo nella professione di guida turistica.

La stessa operazione di **benchmarking intersettoriale** si può effettuare relativamente a due importanti aspetti della qualità, sempre presenti nei questionari utilizzati: la **cortesia/disponibilità** degli operatori del servizio e la **tempestività/efficienza**. La cortesia e disponibilità del personale registra in tutti i servizi, anche quelli con giudizi complessivi di criticità, **un valore elevato**. Il dato evidenzia, quindi, un diffuso "senso del dovere" professionale ed una buona prassi comportamentale, correlata probabilmente sia ai percorsi di formazione interna - che non hanno trascurato le componenti umano/relazionale degli operatori - sia alla capacità dei dirigenti di monitorare gli aspetti relazionali.

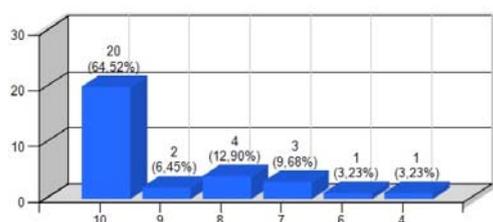


Sulla **tempestività** percepita dagli utenti, il giudizio è ovviamente più differenziato, anche perché in certi casi ci si riferisce non alla tempestività nell'offrire risposte da parte dell'operatore di sportello, ma a quella complessiva, condizionata dalle procedure amministrative regolate da norme esterne. Anche in questo caso, l'unico servizio che risultava deficitario – il *forum* giovani – ha mostrato, in occasione del Piano locale giovani 2009 - la capacità di rimuovere il problema in pochi mesi, come dimostra l'aumento delle associazioni coinvolte ed il miglioramento della tempistica di assegnazione fondi.

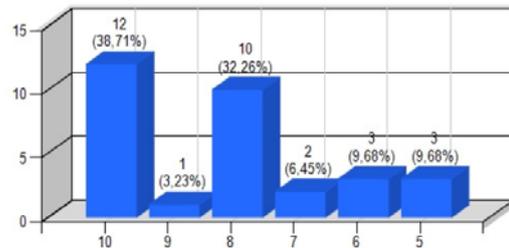


Dopo la sintesi dei risultati complessivi, sono ora proposti nel dettaglio alcuni dei risultati delle indagini, ad esemplificazione dell'ampiezza degli aspetti valutati nelle singole indagini. I *report* completi ed approfonditi – sia relativi ai *focus group* sia alle indagini quantitative – sono disponibili presso la DG - Servizio PeC. Del servizio di **gestione delle sanzioni e di contenzioso in materia ambientale** – servizio valutato molto positivamente (su un voto da 1 a 10) nonostante gli utenti siano dei "sanzionati" – viene evidenziato il delicato tema della riservatezza dei dati e dell'accessibilità degli uffici:

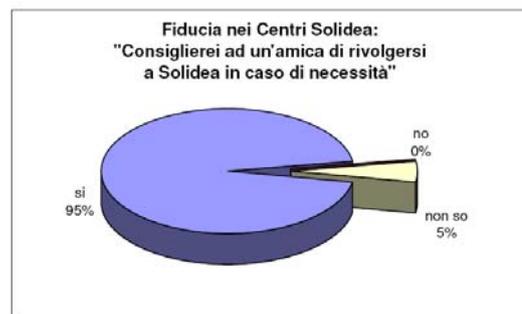
Grado di riservatezza nella gestione delle pratiche



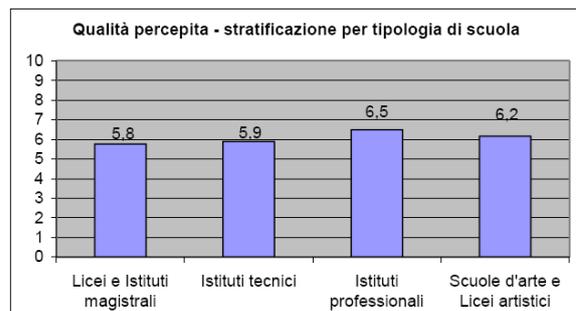
Grado di accessibilità degli uffici Provinciali

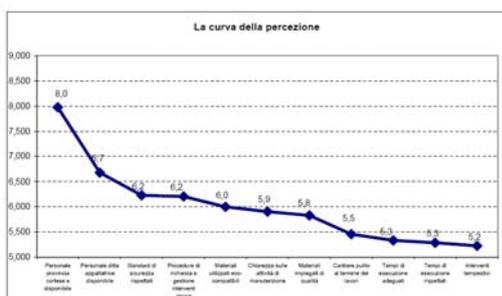


Delle delicate ed importanti attività di accoglienza alle **donne vittime di violenza** svolte dai centri gestiti dalla PdR tramite l'Istituzione Solidea – anch'esse giudicate molto positivamente – si illustra la curva di percezione della qualità per i vari aspetti indagati, ed il **senso di fiducia** trasmesso.

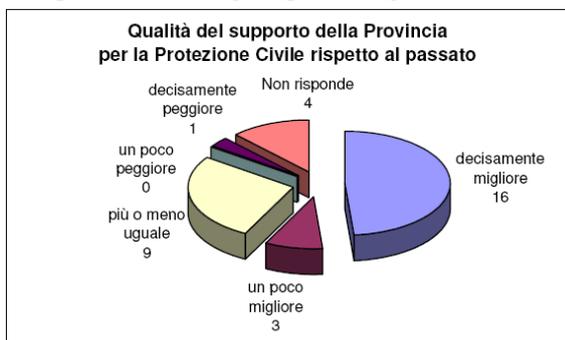


Dalla indagine sulla **manutenzione scolastica** – tra le più "tradizionali" e strategiche competenze delle Province -, condotta su un campione rappresentativo di presidi, emerge un grado di soddisfazione complessivo **sufficiente**, ma con alcune differenziazioni nelle diverse tipologie di scuola. Si noti, inoltre, la curva della percezione: gli aspetti di maggiore criticità sono la tempestività dei lavori e le procedure di comunicazione. Su questo tema, è importante evidenziare gli sforzi migliorativi: dall'iniziativa sperimentale "SMS Studenti suggerite pure" ideata nel 2004, al recente sportello virtuale *Provincia&Studenti ON LINE* e *Scuola Spazio Dirigenti*.

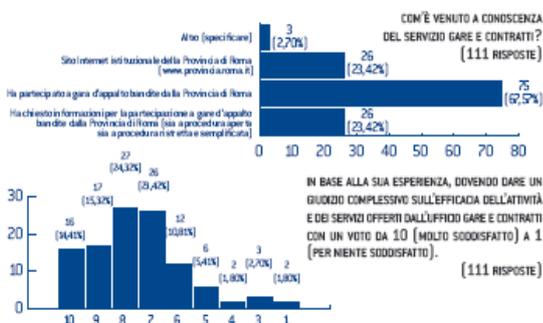




In tema di **protezione civile**, la PdR svolge un importante servizio di “area vasta”, volto a supportare i 121 Comuni nell’allestimento dei piani di emergenza, formazione e coordinamento dei volontari: dall’indagine svolta nel 2007 emerge una percezione di miglioramento rispetto al passato ed un giudizio positivo su tutti gli aspetti indagati.



Lusinghiero anche il giudizio delle ditte relativamente al processo di **gare e contratti** – certamente importante dal punto di vista gestionale e della trasparenza .



I risultati tratti da tali indagini di c.s., su altri servizi rilevanti (Centri servizi immigrati, *WI FI*, etc.), sono presentati nel criterio 8.1, mentre quelli relativi a servizi rivolti ad utenti interni, nel criterio 7.1

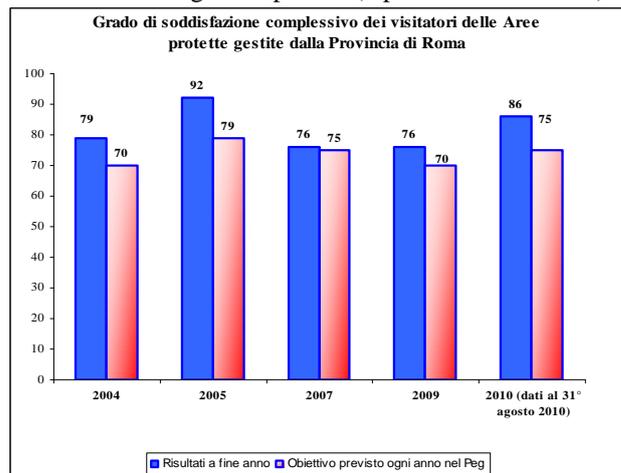
2) *I risultati delle indagini di CS realizzate in autonomia negli ultimi anni*

In anticipo rispetto al disposto del D.lgs n. 150/09 (art. 8, lettera c), sono molti i casi in cui gli obiettivi operativi assegnati dalla Giunta provinciale ai dirigenti attraverso il Peg, vengono misurati anche dal punto di vista del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi, attraverso indagini di c.s. realizzate dai dirigenti in autonomia e/o con la supervisione ed il supporto metodologico del servizio PeC. Tra i temi trattati, i **centri per l'impiego**, il servizio di **Asilo nido** aziendale ed i **corsi di formazione** ai dipendenti (v. Criterio 7), le **manifestazioni fieristiche** e i convegni destinati alle imprese del territorio, la forma-

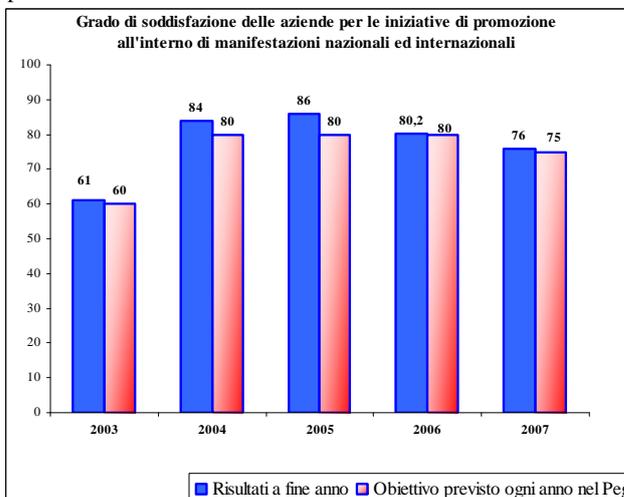
zione in materia di **protezione civile**, l’iniziativa di sensibilizzazione in materia di **sicurezza stradale**, l’allestimento di **mostre d’arte** nelle sale messe a disposizione nella sede storica di Palazzo Valentini (questionari agli artisti), i **corsi di informatica** rivolti ai dipendenti, la **rassegna stampa on line** per i cittadini e la **rassegna stampa giuridica** per i dipendenti, le attività dei 14 **Sportelli dei Consumatori** della PdR, le visite scolastiche presso **aziende agri-turistiche** e presso gli **incubatori ittici**, le attività di supporto ai Consiglieri provinciali, il **ripopolamento faunistico** realizzato attraverso il pre-ambientamento della selvaggina (questionari ai cacciatori), i procedimenti di **esame ed osservazioni ai Regolamenti Edilizi Comunali (REC)**, il gradimento della **piattaforma WEBGIS** di consultazione cartografica, le attività di promozione del **teatro** di ricerca e sperimentazione, i Corsi di formazione e aggiornamento per referenti dei Piani sociali di zona e per tutti gli operatori sociali del territorio.

Nei grafici che seguono sono illustrati i risultati di alcune indagini di c.s. realizzate in questi anni, estratti dal sistema di misurazione del Peg: ne emerge complessivamente, un **positivo livello di gradimento**, costante negli anni. Si noti come ci sia la diffusa tendenza, anno per anno, in fase di programmazione degli obiettivi, ad **“alzare l’asticella”** dei **target da raggiungere**, a riprova che il processo di negoziazione degli obiettivi di peg (Criterio 2) è orientato al **miglioramento continuo**.

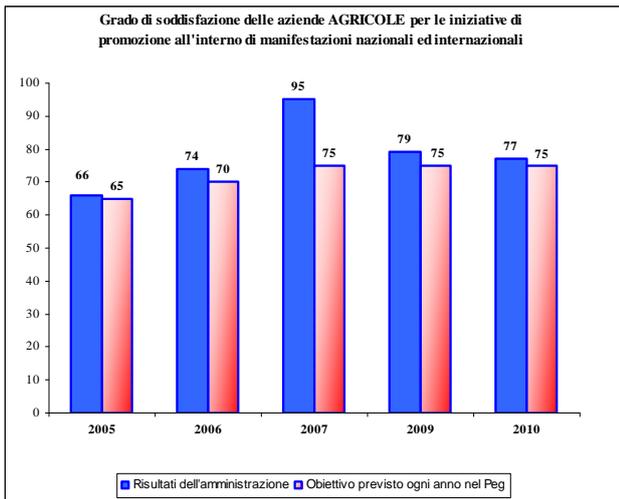
Le misure riportate nei grafici rappresentano la % degli utenti che ha attribuito un giudizio positivo (superiore alla sufficienza).



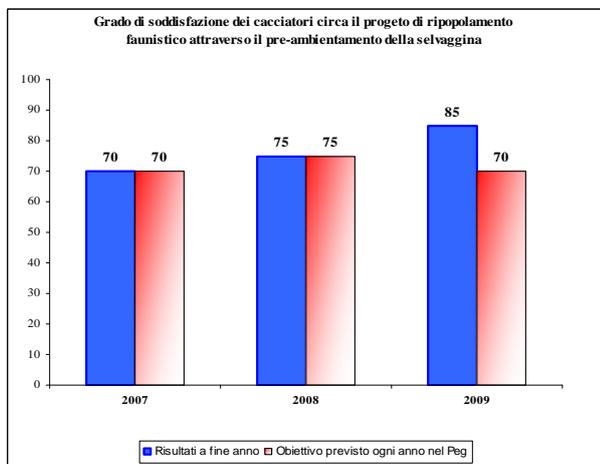
Fonte: *report* attuazione Peg del servizio “Ambiente – aree protette”



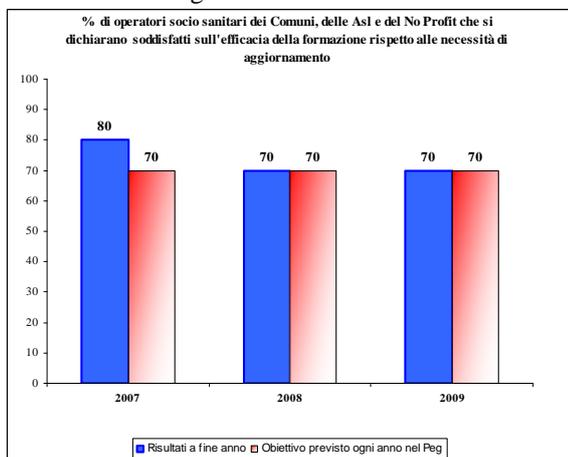
Fonte: *report* attuazione obiettivi di Peg del Servizio “Servizi alle Imprese”



Fonte: report attuazione obiettivi di Peg del Servizio "Agricoltura ed agriturismi"

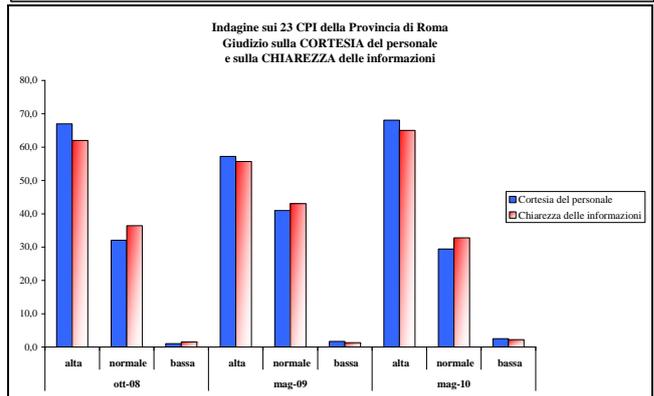
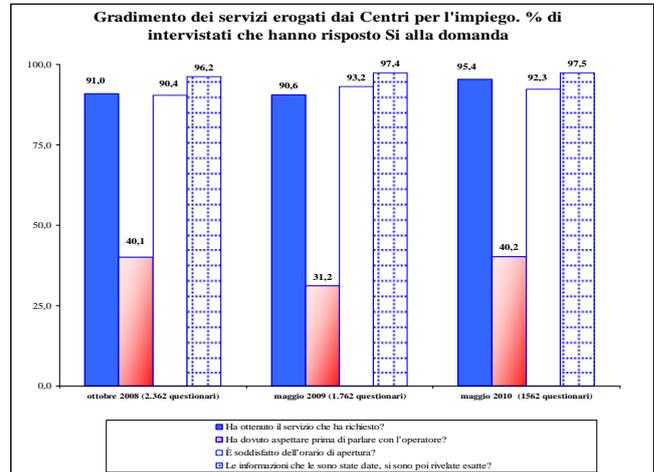


Fonte: report attuazione obiettivi di Peg del Servizio Caccia e pesca [Nota: il target da raggiungere nel 2009 era inferiore agli anni precedenti (poi ampiamente superato nei fatti) in quanto è cambiata la metodologia: da una rilevazione sulle associazioni venatorie ad una sui singoli cacciatori]. Nell'indagine sulla soddisfazione dei corsi erogati dalla Provincia a tutti i referenti ed operatori dei piani sociali dei 17 Distretti territoriali (L. n. 328/2000), i valori target negli anni non sono stati aumentati perché ogni anno variano i temi della formazione ed aumentano gli stakeholders da formare.



Fonte: report attuazione obiettivi di Peg del Servizio Servizi sociali – pianificazione e sistema informativo

Anche le attività dei **23 Centri per l'impiego** diffusi sul territorio sono state oggetto, sin dal 2007, di approfondite indagini di c.s.. Dal 2008 – a seguito dell'avvenuta certificazione Iso 9001 –, il Dipartimento III Serv. 1 svolge una rilevazione semestrale completa anche ai fini di un *benchmarking* tra i diversi CPI del territorio (v. 5). Dai grafici si evince un grado di soddisfazione molto positivo e stabile nel tempo; in particolare, nel periodo 2009/2010 risulta molto evidente il miglioramento del giudizio su **cortesia** del personale e **chiarezza** delle informazioni.



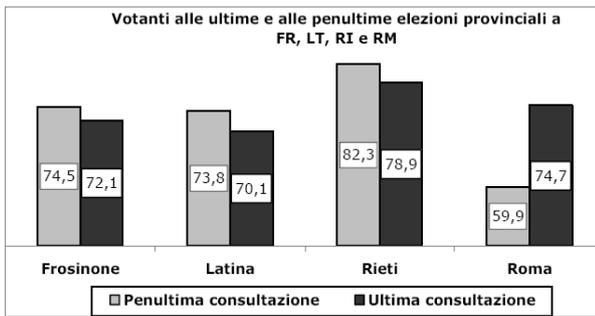
Fonte: Dipartimento 3 servizio 1

6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Indicatori riguardanti l'immagine complessiva dell'organizzazione

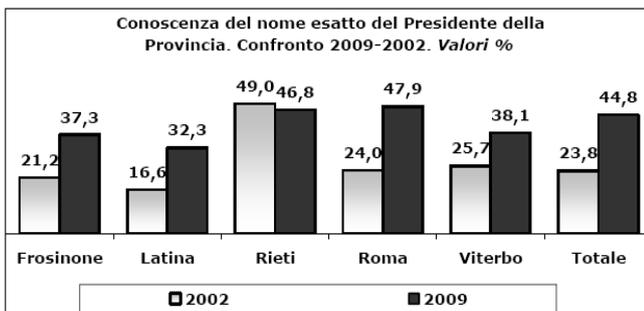
Molti degli indicatori utilizzati, da diversi anni, per misurare gli obiettivi sono relativi alla tempistica di erogazione dei servizi. Da un'analisi a campione relativa ai dati 2009 (pubblicati ai sensi dell'art. 23 della legge n. 69/2009), emerge come l'**84%** dei procedimenti abbia rispettato appieno i termini normativi previsti dal regolamento provinciale (gli altri risultano comunque in eccesso per una quota limitata a pochi giorni) e nel 45% dei casi il tempo risulta più che dimezzato.

La **fiducia verso l'Ente Provincia** è innanzitutto evidenziabile dai dati **sull'affluenza alle elezioni**: rispetto alle penultime consultazioni elettorali (2004), nelle ultime (2009) la % di votanti rispetto agli aventi diritto è salita – per la PdR - **dal 59,9% al 74,7%**; in un'ottica di *benchmarking* (su 4 delle 5 province del Lazio, in quanto per Viterbo si è votato in diversi momenti) si tratta del **2° miglior valore** come %, e dell'unica provincia che registra un **incremento** tra le due consultazioni.



Fonte: Rapporto 2009 sullo stato delle province del Lazio – UPI Lazio in collaborazione con Eures Ricerche economiche e sociali

In termini di **conoscenza e visibilità**, da un'indagine campionaria realizzata nel 2002 e nel 2009 (a fine 2010 sarà pubblicata la terza edizione) risulta che **la notorietà del Presidente della PdR è raddoppiata**, passando dal **24% al 48%** attuale (valore più elevato tra le 5 province laziali e superiore alla media regionale). Ciononostante, la PdR sconta ancora un problema di **distintività** delle competenze provinciali: **9 cittadini su 100** sanno riconoscere e citare una iniziativa realizzata dalla Provincia; il dato registra un forte aumento rispetto all'1,8% del 2002, ma risulta ancora inferiore al valore delle altre province laziali, probabilmente a causa del naturale "protagonismo" del Comune di Roma.



Fonte: Rapporto 2009 sullo stato delle province del Lazio – UPI Lazio in collaborazione con Eures Ricerche economiche e sociali (a dicembre 2010 sarà pubblicata la terza edizione dell'indagine)

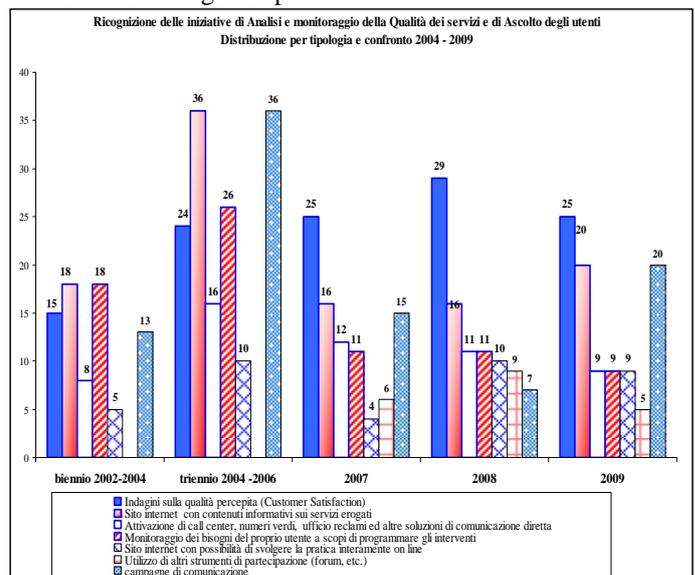
Un altro sondaggio, **Monitor Provincia**, condotto ogni anno da una società esterna, fornisce un dato sulla percezione della fiducia dei cittadini nei confronti di tutti i Presidenti di Provincia: per la PdR, si assiste, tra dicembre 2009 e luglio 2010, ad un **incremento di 5 punti** - da **53,4% a 58,4%**, corrispondente, in un'ottica di *benchmarking*, ad un **avanzamento di 46 posizioni** nella classifica nazionale.

Per quanto riguarda, infine, l'osservanza delle **differenze di genere** e delle **diversità**, valgono i risultati relativi ai servizi offerti per le donne vittime di violenza e per le persone diversamente abili e quelli delle azioni realizzate in materia di pari opportunità e di politiche di genere, nell'ambito del Piano Triennale di Azioni Positive promosso dal Comitato di pari opportunità (v.7).

Indicatori riguardanti il coinvolgimento

Prendendo come esempio alcuni settori di *governance*, dal 2004 al 2009 sono stati complessivamente coinvolti **4.650** operatori socio-sanitari, enti *no-profit*, referenti dei piani sociali di zona, in corsi di aggiornamento professionale (valutati molto positivamente – vedi 6.1); il processo di **Agenda 21 locale** della PdR ha visto la partecipazione – tramite il *Forum* permanente - di oltre **350** rappresentanti della realtà sociale, culturale e ambientale, economica ed istituzionale del territorio provinciale; sono state circa **923** le osservazioni da parte di enti locali, associazioni, organizzazioni sindacali ed imprenditoriali, gruppi politici e privati cittadini nel corso del processo di approvazione del PTPG, recentemente adottato. Il grado di coinvolgimento dei portatori d'interesse nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti è testimoniato anche dall'alto numero di partecipanti ai **44 focus group**, coordinati dalla DG Servizio PeC: circa **358** "utenti", appartenenti a diverse categorie (cittadini, associazioni, aziende, cittadini stranieri, referenti dei Comuni), che durante gli incontri, moderati da un esperto esterno, hanno fornito importanti ed approfonditi contributi in merito ai punti di forza e ai punti di debolezza dei servizi erogati, suggerendo anche concreti miglioramenti per la loro ri-progettazione.

Un significativo indicatore di orientamento al cittadino/utente - e di utilizzo di **nuove ed innovative modalità di relazione con i cittadini/clienti** - può essere rappresentato dalla quantificazione – a livello complessivo dell'Ente – delle iniziative volte all'ascolto al cittadino (indagini di *c.s.*, ma anche servizi *on line*, *call center*, uffici reclami, etc.) realizzate da tutti i settori dell'organizzazione (banca dati *on line* QUI – c. 5 e 2.4). Il numero di indagini realizzate annualmente – tenendo conto che le prime due rilevazioni sono relative ad un periodo pluriennale - è in **graduale ascesa** - intorno alle 25 indagini all'anno, con un "cambio di marcia" a partire dal 2007. Il dato è evidentemente ascrivibile agli effetti della II° edizione di rilevazioni sistematiche (2007/2008), coordinato dalla DG Servizio PeC, che ha portato non solo alla realizzazione di 20 indagini di *c.s.*, ma anche - e soprattutto - alla elaborazione di un sistema informativo (gestito in totale autonomia) e di un Manuale del governo della Qualità. Tali strumenti hanno consentito – in una sorta di "effetto moltiplicatore" – di raggiungere l'auspicato obiettivo di un **incremento "spontaneo" delle indagini di c.s.**, realizzate dai dirigenti autonomamente, ma con metodologie comuni e superando la frammentazione degli anni precedenti.



Fonte: Banca dati *on line* sulle iniziative per il miglioramento della Qualità

Certamente è l'Urp – l'ufficio di relazione con il Pubblico - la principale interfaccia tra cittadini/utenti ed Amministrazione. Di seguito sono riportati i dati relativi ai contatti, distinti per argomento trattato e per tipologia di contatto. Per quanto riguarda il front office, si registra – nonostante la “concorrenza” del portale web - un aumento complessivo (+14,3), tra il 2006 ed il 2009, dei contatti; in particolare, per determinati argomenti quali servizi sociali e cultura, sport, lavoro, ambiente.

n. di contatti con l'URP della PdR – suddivisione per argomenti

MACRO ARGOMENTI	2006	2007	2008	2009	2010 (30 sett)	var % 2006-2009
Viabilità	7.168	1.025	656	1.095	1.122	-84,7
Turismo	2.352	1.977	1.158	1.648	1.196	-29,9
Form. Professionale	2.439	2.125	1.737	1.752	1.436	-28,2
Ambiente	550	664	1.095	1.164	740	111,6
Info Provincia	3.359	2.950	3.392	4.898	3.747	45,8
Lavoro	801	695	698	2.204	1.707	175,2
Concorsi	418	107	750	285	209	-31,8
Altro	760	1.166	1.127	1.224	864	61,1
Serv. Sociali e Cultura	479	696	756	1.598	1.898	233,6
Bandi Gare Avvisi	245	96	151	225	172	-8,2
Caccia e Pesca	356	251	332	389	370	9,3
Agricoltura Agriturismo	101	86	95	146	85	44,6
Tributi	106	117	53	65	59	-38,7
Attività Produttive	61	39	63	105	79	72,1
Metrebus		6.323	4.580	5.070	2.431	
Sport	34	43	58	109	80	220,6
TOTALI	19.229	18.360	16.701	21.977	16.195	14,3

Sulle modalità del contatto con i cittadini/utenti, si noti la diminuzione, tra il 2006 e il 2009, dei contatti diretti allo sportello Urp (-55,7%), a fronte di un aumento dei contatti telefonici (+5,1%) e, soprattutto, e-mail (da 700 ad oltre 4.000). Risulta evidente l'avvio dell'utilizzo delle recenti innovazioni a regime nel 2010, quali l'Urp on line (agosto) e la Posta Elettronica Certificata (v. 4). Per quanto riguarda i dati relativi al Portale Internet istituzionale, si segnala che dal 2009 si è passati da un conteggio del numero di pagine ad un conteggio dei visitatori; pertanto, la variazione % degli accessi al portale è calcolata sul periodo 2006-2008; da tale dato si evince l'aumento esponenziale della media giornaliera (+ 594%).

n. di contatti per modalità di contatto; accessi Portale internet

TIPOLOGIA DI CONTATTO	2006	2007	2008	2009	2010 (30 sett)	var % 2006-2009
Esterno Telefonico	15.117	14.560	12.572	15.881	11.686	5,1
Esterno e-Mail	700	1.470	2.108	4.407	3.225	529,6
Esterno Personale	3.175	1.896	1.680	1.406	1.028	-55,7
Interno Personale	81	52	3	2	1	-97,5
Interno Telefonico	156	408	338	281	178	80,1
Esterno E-Mail URPONLINE					33	
Esterno E-Mail PEC					44	
TOTALI	19.229	18.366	16.701	21.977	16.195	14,3
PORTALE INTERNET						
ACCESSI MENSILI	3.733.677	3.855.899	3.910.280	806.641		4,7
MEDIA GIORNALIERA	10.255	15.674	71.205	26.371		594,3

Si vedano, infine, i dati relativi ai contatti tramite e-mail dedicata (info@provincia.roma.it), contatti complessivamente triplicati, con evidenti aumenti di richiesta di informazioni su alcuni determinati argomenti di particolare interesse per i cittadini (lavoro, viabilità servizi sociali, ambiente)

Macro argomenti	2007	2008	2009	2010 (sett)	var % 2007-2
Agricoltura e Agrit.	29	12	15	5	-48,3
Ambiente	77	220	247	141	220,8
Attività produttive	21	12	29	32	38,1
Bandi Gare Avvisi	29	43	62	48	113,8
Caccia Pesca	31	34	68	46	119,4
Concorsi	28	151	51	44	82,1
Formazione Prof.le	107	124	193	87	80,4
Infoprovincia	289	516	1341	1.025	364,0
Lavoro	54	113	559	424	935,2
Metrebus	80	63	227	98	183,8
Servizi Soc. e Cultura	75	153	297	189	296,0
Sport	25	16	42	27	68,0
Tributi	21	13	11	11	-47,6
Turismo	158	211	492	330	211,4
Viabilità	89	228	452	475	407,9
Ringraziamenti	40	59	112	100	180,0
Altro	303	140	209	143	-31,0
Totale	1.153	1.968	4.198	3.082	264,1

Un altro importante strumento di comunicazione e d'informazione è la Newsletter Provinz, inviata settimanalmente

te agli utenti registrati. Nata a fine 2008, giunta al n. 85 (15 ottobre 2010), diffonde via e-mail notizie ed informazioni su attività ed eventi della PdR ai numerosi cittadini iscritti; il grafico ne evidenzia il trend in costante crescita: a dicembre 2008 gli iscritti erano 1.500, a dicembre 2009 ben 13.000, più che raddoppiati nel corso del 2010 (oltre 30.000 iscritti al 15/10/2010).

Grafico degli Iscritti totali dal numero 0 al numero 50

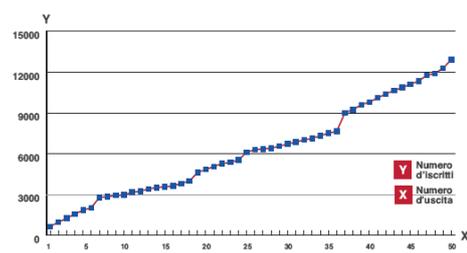
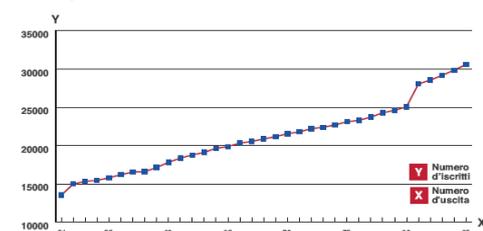


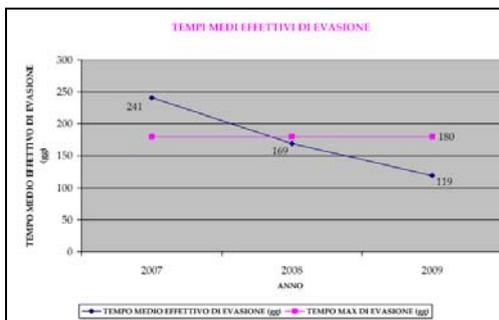
Grafico degli iscritti totali dal numero 50 fino all'ultimo numero



Strategico anche il ruolo della Newsletter Provinz-Europa, lo strumento ideato dall'Ufficio Europa (v. 4) per informare tutti i servizi provinciali e i Comuni del territorio sulle politiche e le opportunità di finanziamento esistenti nell'ambito della nuova programmazione comunitaria 2007-2013. Avviata nel dicembre 2008 e giunta al 17° numero, conta circa 200 iscritti, ma è scaricata da moltissimi utenti. (di recente è stata avviata una indagine di c.s. on line). Infine, un ruolo altrettanto importante per quanto riguarda l'ascolto dei cittadini e la facilitazione del rapporto tra cittadini ed amministrazione, a garanzia dei diritti civili e della loro tutela, è quello svolto dal Difensore Civico. Nel solo 2009 si sono rivolti all'“Ombudsman” provinciale (letteralmente, “colui che fa da tramite”), 1.327 cittadini; 2.376 pratiche inerenti la competenza provinciale (accesso atti amministrativi, questioni legate a lavoro e formazione, a manutenzione scolastica, ad autorizzazioni, etc.), 3.368 del Comune di Roma (per avvenuta scadenza del mandato del D.C del Comune nel luglio 2008), 1.715 cittadini dei Comuni della Provincia, per un totale di 6.714 pratiche trattate.

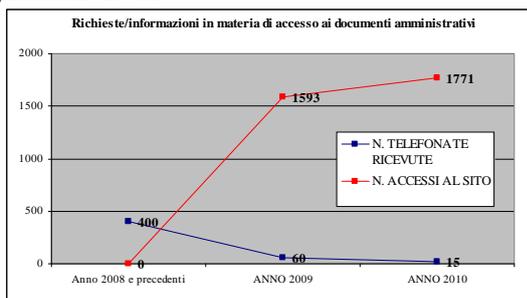
Indicatori riguardanti prodotti o servizi:

Il tempo medio è uno dei parametri standard indicati nelle Carte dei Servizi e nei Contratti di Servizio adottati da alcuni settori della PdR (v. 5). Ad esempio, per quanto riguarda il procedimento del Vincolo Idrogeologico - Rilascio Nulla Osta per Movimenti Terra; è possibile verificare l'aderenza agli standard di quanto pubblicizzato sulla Carta dei Servizi (adottata nel 2006): il trend generale degli ultimi 3 anni risulta positivo, con un Tempo Medio Effettivo di Evasione (TMEE) passato dai 241 gg del 2007 ai 119 gg del 2009; e si dirige, secondo i dati di proiezione, per il 2010 al di sotto dei 100 gg (la normativa vigente prevede 180 gg.).



Fonte: Dipartimento V Servizio 2

Per valutare, infine, l'entità degli sforzi per migliorare la **disponibilità, l'accuratezza e la trasparenza delle informazioni** occorre citare, oltre ai risultati del servizio **Albo pretorio web** (si veda Criterio 8.1) e le altre informazioni disponibili presso l'**Area Trasparenza** del portale **web**, le iniziative dell'Ente per facilitare l'accesso ai documenti amministrativi. La pubblicazione del **vademecum per l'accesso agli atti amministrativi** (v.5), ha di fatto comportato una riduzione sostanziale delle richieste telefoniche di chiarimenti e di informazioni in materia di accesso sia da parte dei cittadini interessati sia dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico. Il grafico sotto riportato mostra l'andamento negli anni dei diversi modi di reperire informazioni ed indicazioni in materia di accesso ed evidenzia una riduzione delle telefonate, dal 2008 al 2010, che è sempre più marcata ed inversamente proporzionale al numero degli accessi via **web**.



Fonte Segretariato generale

Criterio 7: Risultati relativi al personale

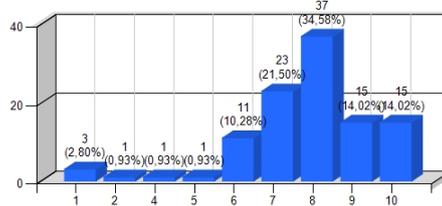
7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

Risultati relativi alla soddisfazione complessiva

Ciascuno dei tremila dipendenti ha la possibilità di **accrescere la conoscenza delle attività dell'Ente** e la consapevolezza della **mission** e della **vision** - alla cui realizzazione è chiamato quotidianamente a contribuire -, attraverso la consultazione del portale **web** (particolarmente significativo l'utilizzo delle **videonews**) e della **newsletter** settimanale, e con la **partecipazione attiva alle iniziative esterne** (convegni, presentazione di progetti, ecc.) rivolte ai cittadini e agli altri portatori di interesse, promossa tramite una **comunicazione interna diffusa e sistematica** (almeno **350 e-mail everyone all'anno**, per una media di 1 al giorno). Anche l'**identità visiva**, consolidata attraverso il Manuale redatto dall'Urp, contribuisce ad accrescere il "senso di appartenenza" del dipendente all'Ente. Inoltre, la PdR ha scelto di **investire in una formazione sistematica e qualificata**, con contenuti sempre concreti, calati nella realtà dell'Ente, e modalità anche innovative (v. 3 e 7.2). Attraverso il CE.DI.PE., sono stati realizzati due video, denominati rispettivamente "*Province preziose. La sconosciuta utilità di un ente inutile*" e "*Roma + Roma - La Provincia della Capitale*", con l'obiettivo di rafforzare la conoscenza, da parte di tutti i dipendenti, della storia e

delle funzioni del "proprio" Ente. Il buon livello di consapevolezza e conoscenza è evidenziato anche dalla **estesa partecipazione dei dipendenti** alle attività di programmazione e monitoraggio degli obiettivi, e dalla completezza, e crescente qualità dei contenuti, delle relazioni sullo stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi, previste dal TUEL, che, più volte all'anno, i dipendenti contribuiscono ad elaborare. Come già ricordato, in questi anni sono state diverse le rilevazioni di gradimento relative a servizi rivolti agli **utenti interni**, dalle quali emerge una considerazione complessiva, circa la cortesia, professionalità e tempestività dei propri colleghi, sempre ampiamente positiva (v. 6.1). A titolo esemplificativo si veda l'alta percentuale di soddisfatti del recente servizio di **rassegna giuridica on line**, rivolto ai dipendenti (giudizio espresso con voto da 1 a 10). Tra i singoli aspetti considerati, i dipendenti giudicano molto positivamente sia l'utilità della rassegna stampa per la propria attività lavorativa (7,78) sia il fatto che il servizio abbia consentito un reale abbattimento dei tempi e dei costi (7,77).

In base alla sua esperienza, come giudica, complessivamente, il servizio di rassegna stampa giuridica? (107 Responses)



Gli stessi **focus group** realizzati con la partecipazione di colleghi che "giudicavano" l'operato di altri colleghi (come accaduto nel caso sei servizi di ragioneria, dell'Urp nel 2005) si sono rilevati sempre molto costruttivi. A titolo esemplificativo si riporta la tabella con il giudizio medio dato nel 2008 dal personale appartenente alla **comunità dei controller** (v. 3.3) nei confronti del senso di appartenenza alla "comunità di pratica", dell'assistenza ricevuta dal personale del Servizio PeC, e dell'utilità del proprio lavoro. Il voto medio, comunque alto su tutti i fattori, supera il 9 (su una scala da 1 a 10) quando si toccano gli aspetti della cordialità, chiarezza e tempestività dei propri colleghi.

Indagine sui membri della comunità di pratica dei controller

Qual è il suo giudizio sui seguenti aspetti che riguardano il suo ruolo nella comunità dei referenti dei controller?

Considerando, in generale, l'attività ed il ruolo del Controller:1	
Avere le funzioni di controller arricchisce la mia esperienza e professionalità	8,66
Far parte di una "COMUNITA' DI PRATICA" ha favorito l'interazione e lo scambio di conoscenza tra colleghi di settori diversi	7,17
L'uso del software è semplice ed intuitivo: ciò che è faticoso è riuscire a recuperare, presso il mio Servizio, informazioni e dati da inserire	6,63
In generale, il mio dirigente non è interessato ai dati che inserisco nel software, né a leggere ed interpretare il report periodico	5,25
Far parte di una "COMUNITA' DI PRATICA" ha favorito l'interazione e lo scambio di conoscenza tra colleghi di settori diversi	7,17
Considerando, in generale, il SERVIZIO DI ASSISTENZA svolto dal Servizio Pianificazione e controllo (in materia di monitoraggio Peg):	
Il personale del Servizio è DISPONIBILE e cortese	9,39
Il personale del Servizio cerca di risolvere il problema con TEMPESTIVITA'	9,17
La COMUNICAZIONE con i controller da parte del Servizio Pianificazione e controllo, attraverso vari strumenti (email, Blog, archivio documenti su area di lavoro-> Peg), è EFFICACE	9,22
Considerando il SOFTWARE di Gestione Peg	
L'uso del software complessivamente risulta SEMPLICE ed AMICHEVOLE	7,29
Il software di gestione degli obiettivi di Peg risulta un NECESSARIO strumento per il monitoraggio degli obiettivi di Peg	7,34
L'attuale logica complessiva del monitoraggio (4 prospettive di monitoraggio: aspetti finanziari, indicatori, calendarizzazione ed atti amministrativi formali) è CHIARA ed adeguata	7,18

Per accrescere il livello di consapevolezza dei dipendenti, dirigenti e non, riguardo ai propri **diritti e doveri** sono stati inseriti i Codici disciplinari in un'apposita sezione del Portale Web e sono stati realizzati, a cura del CE.DI.PE., due **cartoni animati**, uno sul tema "*La responsabilità disciplinare dei dipendenti*" ed

uno sulla *privacy*, non generici, bensì calati nella realtà organizzativa della PdR.

Risultati relativi alla soddisfazione nei confronti della dirigenza e del sistema di gestione.

La rilevazione del **clima organizzativo percepito** dagli oltre tremila dipendenti della PdR è rilasciata alle competenze manageriali del dirigente (privato datore di lavoro), che ha la possibilità di gestire in autonomia le **persone** assegnate – secondo l’approccio della **leadership assertiva e collaborativa** (su tali materie intensa è l’attività formativa rivolta ai dirigenti, e continuo il confronto con il DG, nel suo ruolo di coordinatore dell’”esercizio degli autonomi poteri di organizzazione dei dirigenti”), e di valorizzare gli strumenti della partecipazione, del lavoro di gruppo, della condivisione degli obiettivi.

Ciò premesso, è qui possibile citare un’indagine pilota di **clima organizzativo** promossa nel 2009 da un dirigente di Servizio, che ha affrontato in maniera approfondita molti temi connessi alla relazione dirigente/dipendente. Dato per ovvio che i dati - relativi a 30 dipendenti – non sono generalizzabili all’intera Amministrazione, dall’indagine emerge un quadro costruttivo e positivo (si veda tabella).

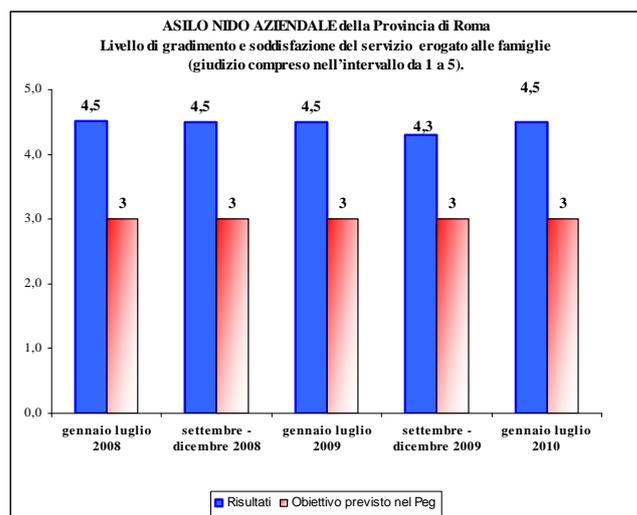
Indagine sperimentale di clima organizzativo svolta da un Servizio (2009) – un estratto

Domanda	voto maggiormente espresso	% di giudizi positivi (dal 3 al 5)	% di giudizi critici (<3)	non risposte
1) In che misura ritieni che il dirigente illustri al personale gli obiettivi da raggiungere?	3	64,5%	35,5%	0,0%
2) Quanto reputi chiaro il modo in cui il dirigente ha illustrato gli obiettivi da raggiungere?	3	58,1%	41,9%	0,0%
3) In generale, in che misura ritieni sia una prassi corretta la condivisione, sia dalla fase di programmazione, degli obiettivi da raggiungere da parte del dirigente?	5	71,0%	25,8%	3,2%
4) In che misura ritieni che il dirigente provveda a raccogliere (attraverso incontri periodici, ecc.) suggerimenti sulle modalità di raggiungimento degli obiettivi, anche per eventuali aggiornamenti degli stessi?	3	51,6%	45,2%	3,2%
7) In che misura ti senti stimolato da parte del dirigente?	4	67,7%	29,0%	3,2%
8) In che misura ti senti gratificato rispetto al lavoro che svolgi?	3	54,8%	41,9%	3,2%
11) Come valuti la disponibilità al confronto diretto da parte del dirigente?	5	84,0%	12,90%	3,2%
12) Quanto ritieni presente il dirigente nell’affidamento dei compiti, anche se tramite intermediari (F.O. e funzionari)?	5	71,0%	25,80%	3,2%
13) Qual è il grado di autonomia con il quale svolgi il tuo lavoro rispetto al dirigente?	4	84,0%	12,90%	3,2%
16) Quanto ritieni che il dirigente venga incontro alle tue esigenze relative a permessi, ferie, ecc.?	5	77,0%	16,10%	6,5%
17) Quanto ritieni il dirigente in grado di gestire le criticità e/o gli attriti all’interno del servizio?	3	52,0%	41,90%	6,5%
18) Quanto ritieni il dirigente in grado di “proteggere” e valorizzare il servizio nel quale lavori verso l’esterno?	3	68,0%	29,0%	3%
19) In che misura ritieni che il dirigente sia in grado di “fare squadra” con i componenti del servizio?	3	58,0%	39,0%	3%
20) Come ritieni il clima gestionale presente nel servizio?	3	58,0%	39,0%	3%

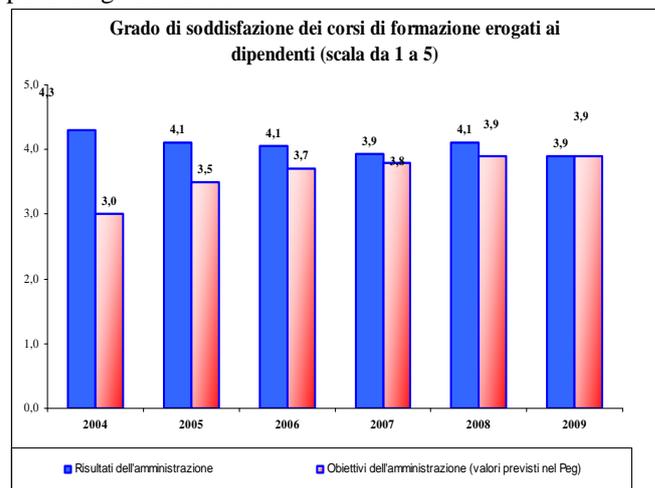
Questo tema del coinvolgimento del dirigente al proprio lavoro è stato toccato anche nell’indagine, già citata in precedenza, sui *controller*. Alla domanda “tranello” “in generale, il mio dirigente non è interessato ai dati che inserisco (...)”, c’è stato, di fatto, un comune “disaccordo” (voto medio 5,25 su una scala da 1 a 10).

Risultati relativi alla soddisfazione per le condizioni lavorative.

Per quanto riguarda la percezione sulle iniziative in materia di **benessere organizzativo e pari opportunità** (v. 3.1), il Servizio 1 della DG, denominato “Benessere organizzativo” (B.O.), svolge indagini di gradimento sull’**Asilo Nido Aziendale “Chicchilandia”**, attraverso questionari somministrati periodicamente ai genitori dei bambini. Dal grafico si nota il **giudizio positivo nel tempo**, al di sopra degli obiettivi previsti in fase di programmazione. La leggera flessione del gradimento relativo al periodo sett./dic. 2009 è motivata dal fatto che durante quei mesi si sono avvicinate tre diverse coordinatrici e questo – probabilmente - ha creato qualche momento di “confusione” nei genitori.



Infine, è importante considerare il livello di gradimento dei dipendenti rispetto ai numerosi (v. 7.2) **corsi di formazione** erogati dall’Ente. Attraverso un’attenta verifica, effettuata da molti anni mediante questionari di gradimento, si registra, tra il 2004 ed il 2009, un giudizio medio (su una scala da 1 a 5) sempre positivo e superiore agli obiettivi.



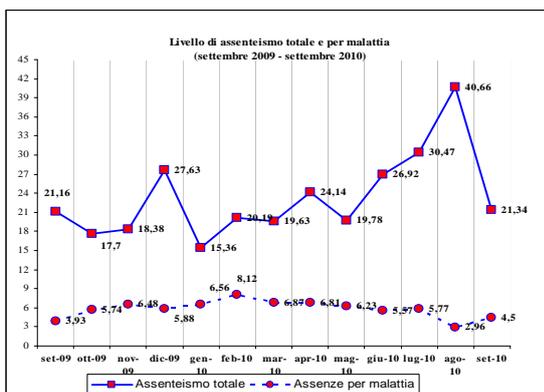
Fonte: Servizio Formazione

Risultati relativi alla motivazione e alla soddisfazione per lo sviluppo della carriera.

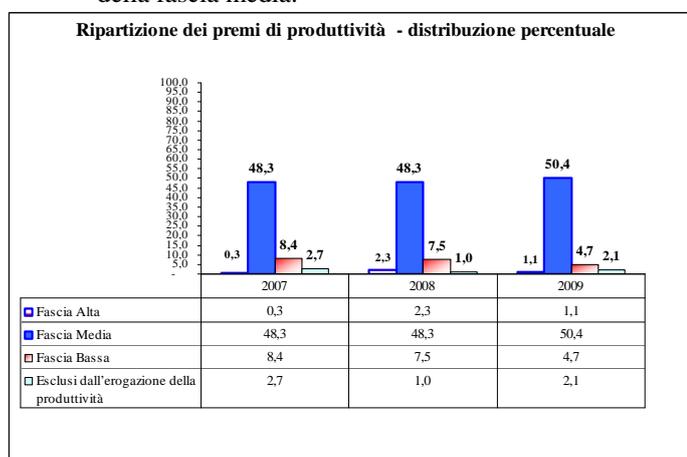
Già in precedenza si è detto come il sistema di programmazione e controllo adottato dalla PdR permetta un ampio coinvolgimento del personale, ed un buon grado di conoscenza degli obiettivi dell’organizzazione. L’apporto della dirigenza per lo sviluppo delle competenze del proprio personale, e la loro soddisfazione in merito, è comprovata dall’ampia partecipazione ai corsi di formazione (v.7.2), e dalla estesa partecipazione alle procedure concorsuali interne per la progressione verticale, con gli effetti di una crescente professionalizzazione della dotazione organica (v.9.2) e di una effettiva mobilità interna.

7.2. Gli indicatori di risultato del personale

Il livello percentuale di assenteismo per malattia tende ad essere basso.



Per quanto riguarda la *performance* del personale dal punto di vista della **produttività**, il grafico evidenziano un sistema di retribuzione **non “a pioggia”**, con la tendenza, nel corso degli anni, alla diminuzione della fascia alta e bassa, e all’aumento della fascia media.



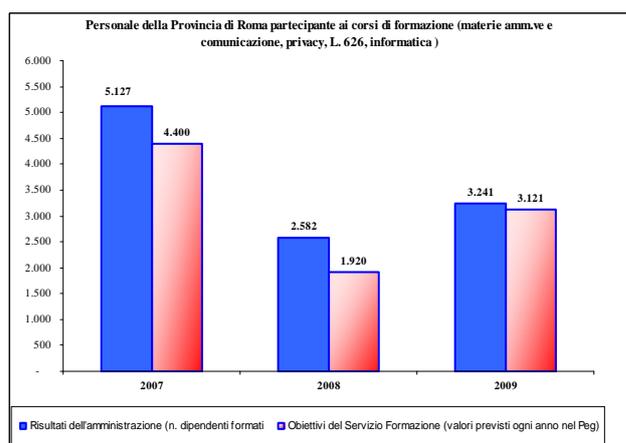
Come già accennato (v. 3.3) il riconoscimento dell’**impegno di gruppo**, avviene anche attraverso premi di produttività per alcuni progetti sviluppati dal personale dipendente, sia interni al servizio sia trasversali, che introducano innovazioni e miglioramenti dell’attività lavorativa (v. tabella).

Anno	Somme erogate per i Progetti Obiettivo	N° Progetti obiettivo speciali
2007	€ 581.900,00	40
2008	€ 547.273,52	59
2009	€ 716.059,00	16

Il livello di **utilizzo delle tecnologie dell’informazione** e della comunicazione da parte del personale è già indicato nella Presentazione e nel Criterio 9.2. Come ulteriore esemplificazione, si esamina l’**evoluzione** del processo di informatizzazione della **liquidazione degli emolumenti del salario accessorio**, gestito dal Servizio trattamento economico (v.3). Nel 2006 gli istituti contrattuali a carattere economico liquidati informaticamente erano 3 (reperibilità, rischio e turno) e riguardavano solo 3 Servizi dell’Amministrazione; nel 2007 la sperimentazione ha riguardato 35 variabili stipendiali e coinvolto 11 Servizi/Dipartimenti; nel 2008 il 45% delle 45.000 richieste di liquidazione sono state trasmesse via email con firma digitale; nel biennio 2009-2010, infine, sono stati coinvolti **tutti** i dipartimenti/servizi, con una informatizzazione salita all’87% e con un *fill-rate* (numero delle richieste evase entro il mese successivo alla data di ricezione) pari al 100%. Per quanto riguarda l’innovazione del **CUD on line**, nel 2006 si registravano 0 Cud estratti dal sito e ca.

3.000 inviati in formato cartaceo e spediti ai dipendenti, mentre già nel 2007 la situazione risultava ribaltata: 3.000 Cud *on line* e 0 in formato cartaceo.

Per valutare, invece, i risultati in materia di **sviluppo delle competenze**, è certamente significativa l’entità della partecipazione dei dipendenti alle attività di **formazione** realizzate negli ultimi anni, tramite il servizio Formazione, con l’ausilio (da fine 2008) del CE.DI.PE. In totale dal 2007 al 2009, nelle diverse materie amministrative, comunicazione, *leadership*, *privacy*, sicurezza sul lavoro e informatica, sono state formate n. **10.950** persone sulle 9.441 preventivate in totale nel PEG dei tre anni, calcolato, ovviamente, non sul totale dei dipendenti, ma sul totale dei partecipanti ai singoli corsi (il giudizio di gradimento è presentato al 7.1).



Il grado di **mobilità del personale** – che ha visto un picco nel 2008 (anno di insediamento della nuova Giunta e di una riorganizzazione degli uffici), poi consolidatosi nel 2010 – fa emergere un **buon livello di coesione**.

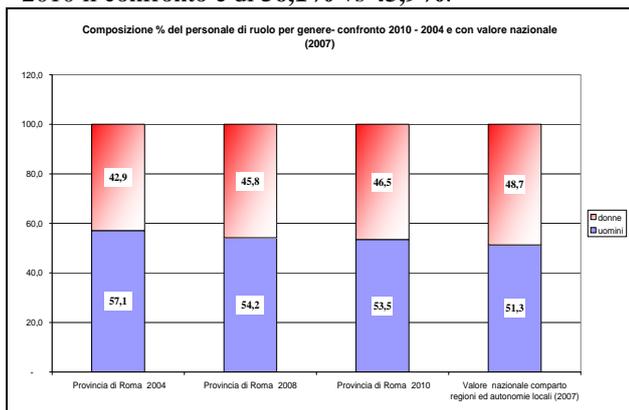
n. trasferimenti interni-partimentali per anno	2008	2009	Ott 2010
	64	153	48

Come già descritto nel criterio 3.1, diverse sono le attività di promozione del **benessere organizzativo** e delle **pari opportunità**. La PdR, consapevole delle necessità dei propri dipendenti, con particolare riferimento alle donne, consente un’ampia flessibilità per l’orario di ingresso (dalle ore 7:15 – alle 9:00), promuove il *part-time* (v. tabella), e dà la possibilità di articolare la propria settimana lavorativa su 4 giorni, anziché su 5.

n. di dipendenti in part time	2008	2009	Ott 2010
	93	79	78

Il Servizio B.O., svolge – oltre ad indagini di *c.s.* (v. 7.1) -, anche **verifiche ispettive** presso l’asilo nido aziendale “Chicchilandia”, sul rispetto degli *standard* di qualità erogata. Inoltre, tramite il Ce.DI.PE, ha realizzato nel 2009, un corso multi-disciplinare in materia di “*genitorialità – come conciliare famiglia e lavoro*” ed un corso sulle *responsabilità di cura verso i figli, i genitori anziani ed i familiari a carico*”, rivolto ai dipendenti. Al suo primo anno di attività il servizio B.O. ha organizzato **1 soggiorno estivo** per **14** figli dei dipendenti e **108** settimane di fruizione, da parte di 36 bambini, dei centri estivi diurni con cui la PdR ha stipulato convenzioni agevolate, con un elevato grado di gradimento. La concretezza della politica sulle pari opportunità si manifesta anche se si osservano i dati – forniti dal Di-

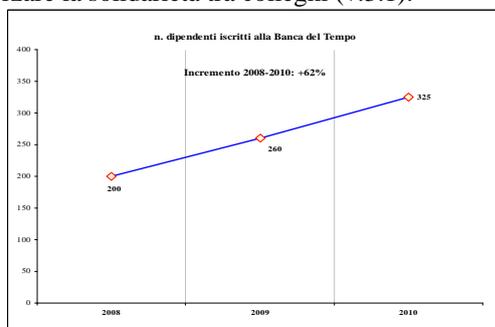
partimento Risorse umane - relativi all'attribuzione delle funzioni direttive all'interno dell'Ente (posizioni dirigenziali e posizioni organizzative): nel 2010 gli uomini sono il **50,4 %**, le Donne il **49,6%**. Dal dato complessivo è evidente come la quota % di personale femminile sia in **continua ascesa**: nel 2004 era il **42,9%**, oggi è al **48,7%**, dato vicino alla media nazionale del comparto Enti Locali (dati della Ragioneria generale dello Stato - conto annuale 2007). Dal dato **2006-2010** (v. tabella) si evince come la quota % di dipendenti donne sia in diminuzione per le categorie di profilo "basso" (A e B) ed in costante aumento per le categorie più elevate; in particolare la quota di personale donna supera la maschile all'interno della categoria D (funzionario direttivo): nel 2010 il confronto è di **56,1% vs 43,9%**.



Evoluzione del peso % delle dipendenti donna per categoria pro.le

	2006	2007	2008	2009	2010
A	100,0	0,0	25,0		
B	38,2	40,5	36,3	33,3	32,0
C	48,1	48,1	49,7	48,9	49,5
D	52,4	52,9	53,7	56,0	56,1
DIRIGENTE	22,2	22,1	21,5	25,0	28,3
TOTALE	44,7	45,7	45,8	46,3	46,5

Tra le diverse iniziative realizzate in materia di Pari opportunità, va certamente citata la **Banca del tempo** (iniziativa premiata nel 2007 dall'Osservatorio Donne della PA v. 9.2), un "istituto di credito" dove non si depositano soldi, ma solo tempo e disponibilità, in una logica di scambio e gratuità di servizi al fine di promuovere e rafforzare la solidarietà tra colleghi (v.3.1).



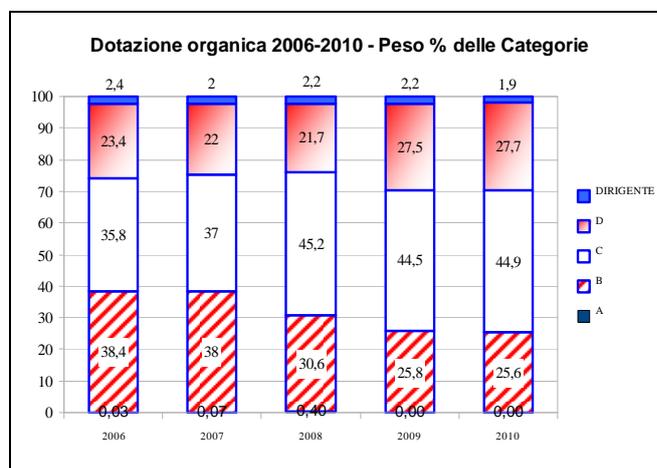
Infine, occorre menzionare il ciclo di incontri e di lezioni interattive, promosso dal Servizio B.O., in materia di "disostruzione pediatrica". In materia di tutela **della salute nei luoghi di lavoro**, la PdR sottopone ogni anno i propri dipendenti a visite di sorveglianza sanitaria obbligatoria (n. **640** nel 2009), e garantisce un'assistenza medica

continua attraverso il **Centro medico permanente** attivo dal 2007.

La crescita professionale dei dipendenti della PdR viene riconosciuta e premiata anche attraverso lo **sviluppo sistematico della carriera e delle competenze**, come evidenziato dalla evoluzione della dotazione organica dell'Ente negli ultimi 5 anni per categoria professionale (v. tabella e grafico): in un contesto di diminuzione delle risorse umane (- 7,1%), le categorie C e D sono in crescita (rispettivamente del +16,4% e del + 10,1%), e sono in calo le categorie A e B e i dirigenti (- 7,1%).

Evoluzione della dotazione organica dal 2006 al 2010

Categoria pro.le	2006	2007	2008	2009	2010	var % 2006-2010
A	1	2	12	0		-100,0
B	1.161	1.164	908	739	718	-38,2
C	1.083	1.129	1.343	1.275	1.261	16,4
D	706	679	644	788	777	10,1
DIRIGENTE	72	68	65	64	53	-26,4
TOTALE	3.023	3.042	2.972	2.866	2.809	-7,1



Infine, sulla gestione dei potenziali conflitti di interesse, si veda la tabella.

N. di comunicazioni pervenute all'Anagrafe delle Prestazioni per lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali da parte dei dipendenti dell'Ente	2008	2009	Ott 2010
	69	177	43

Criterion 8: Risultati relativi alla società

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse
 Il sondaggio di opinioni realizzato nell'ambito del Rapporto UPI Lazio sullo stato delle province del Lazio (v. anche 6.2) fornisce interessanti indicazioni sulla **percezione dell'utilità della PdR**. Oltre **42** cittadini su 100 ne riconoscono l'importanza, definendo la Provincia "molto" o "abbastanza utile"; una valutazione, questa, probabilmente "frenata" dalla valutazione dei residenti del Comune di Roma; **il giudizio positivo diviene invece maggioritario (50,8%) nei piccoli comuni** i cui cittadini, più degli altri, comprendono come un soggetto di area vasta, possa costituire un importante strumento di crescita, di tutela e di sviluppo del territorio.

	Frosinone	Latina	Rieti	Roma	Viterbo	Totale
Molto utile	4,8	7,7	10,8	6,4	19,5	7,2
Abbastanza utile	41,4	26,8	41,3	35,9	36,2	35,7
Poco utile	37,9	22,5	29,7	29,4	27,6	29,4
Per niente utile	15,9	43,0	18,1	28,3	16,7	27,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali 2009

E' il tema dei trasporti/mobilità, seguito da quello del lavoro, quello percepito come maggiormente importante. Si noti rispetto alle altre province, l'importanza attribuita alle politiche sociali provinciali.

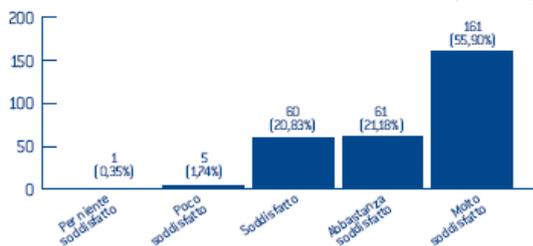
	FR	LT	RI	RM	VT	Totale
Trasporti/Mobilità/Viabilità	48,8	32,1	35,8	42,4	40,2	42,0
Lavoro e occupazione	40,6	14,8	35,8	34,4	54,7	34,8
Politiche sociali	25,4	25,9	25,5	37,0	26,2	33,8
Sostegno/interlocuzione coi piccoli comuni	23,0	33,3	34,4	30,1	29,4	29,6
Ambiente e tutela del territorio	34,0	13,0	19,8	25,5	22,4	25,1
Formazione	24,6	8,0	18,9	18,1	25,2	18,4
Cultura	17,6	3,7	11,8	10,6	16,4	11,2
Edilizia scolastica	17,2	2,5	11,3	9,2	9,3	9,6
Non sa	2,9	18,5	10,4	6,9	5,6	7,4

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali 2009

La PdR - negli indirizzi generali di governo indicati dal Presidente (2008) - si pone, infatti, come principale sfida quella di sostenere e migliorare la **qualità di vita** dei suoi cittadini. Un impegno che è stato proiettato in ogni ambito, da tradurre sia attraverso le funzioni di *governance* di area vasta proprie della Provincia (*si pensi, a titolo di esempio, al ruolo di coordinamento dei piani sociali di zona distrettuali e alla regolazione dei sistemi socio-insediativi e territoriali perseguita dal PTPG - v. 5*) sia attraverso le numerose iniziative su alcune linee principali (*wi-fi* e nuove tecnologie, sviluppo sostenibile e tutela ambientale, sostegno alle categorie svantaggiate, prevenzione del disagio sociale e del degrado) ideate e realizzate con l'obiettivo di comportare - oltre a degli effetti immediati a breve scadenza - dei cambiamenti (impatti) positivi e duraturi. Di alcuni di tali effetti sociali ne viene ora descritta la percezione, mentre nel prossimo sottocriterio ne saranno trattati i risultati oggettivi.

I **Centri Servizi Immigrati (CSI)** sono stati oggetto - nel dicembre 2009 - di un'indagine di *c.s.* sia quantitativa sia qualitativa (3 *focus group*, partecipati da oltre **70** persone); l'indagine ha evidenziato un gradimento molto positivo (giudizio espresso su una scala da 1 a 5), per un servizio di **mediazione culturale** ideato dall'Ente come strumento di aiuto alla popolazione immigrata, in sinergia con la rete dei Centri per l'impiego e con le altre iniziative per l'integrazione. Oltre ad indicazioni sul miglioramento del servizio è stato chiesto agli utenti quali ruoli dovrebbero a loro avviso svolgere i CSI. Ne è emerso che per il **45,49%** dei rispondenti i CSI dovrebbero intercettare i bisogni delle comunità straniere, mentre per il **32,64%** essi dovrebbero fungere da strumento per la sensibilizzazione culturale rispetto alle problematiche dell'integrazione sociale e culturale.

IN BASE ALLA SUA ESPERIENZA, DOVENDO DARE UN GIUDIZIO COMPLESSIVO SULL'EFFICACIA DELL'ATTIVITÀ E DEI SERVIZI OFFERTI DAI CENTRI SERVIZI PER L'IMMIGRAZIONE, LEI CHE GIUDIZIO DAREBBE? (288 RISPOSTE)

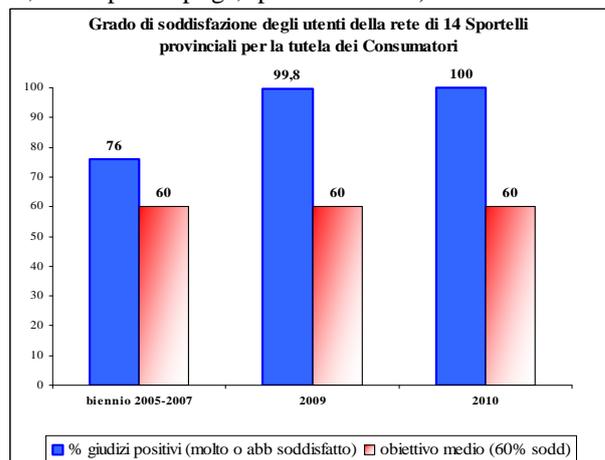


Considerando i servizi svolti dai CSI:	Voto medio
Gli operatori dei Centri sono gentili e disponibili	4,79
Gli operatori dei Centri danno informazioni chiare ed affidabili	4,78
Gli uffici dei Centri sono accoglienti e funzionali	4,71
I CSI offrono servizi personalizzati e veloci	4,68
Le attività di accompagnamento fornite dai CSI sono utili ed efficaci per l'integrazione sociale degli immigrati nelle comunità locali	4,47
I CSI sono un valido supporto per l'accesso ai servizi pubblici locali (sanità, scuola, asili, ecc)	4,4
Gli uffici dei Centri sono facilmente raggiungibili	4,22
I servizi resi dai CSI hanno facilitato il suo accesso al lavoro	3,88
I CSI sono pubblicizzati in maniera adeguata	3,68

Anche il progetto **WI FI - Internet Gratuito senza fili** (Provincia WI FI, avviato nel 2008, riceve un gradimento complessivo **molto positivo** (indagine del marzo 2010). I dati di percezione sui singoli aspetti, nella seguente tabella, sono **tutti superiori alla sufficienza** (scala da 1 a 5); inoltre, si noti come il **31%** dei rispondenti (774 persone) abbia riconosciuto l'**utilità** del progetto WI FI per migliorare ed ampliare il proprio utilizzo e conoscenza di *Internet*: il dato conferma, quindi, un confortante impatto sociale positivo del progetto, nella direzione di contrastare il *digital divide* e favorire l'**alfabetizzazione informatica**.

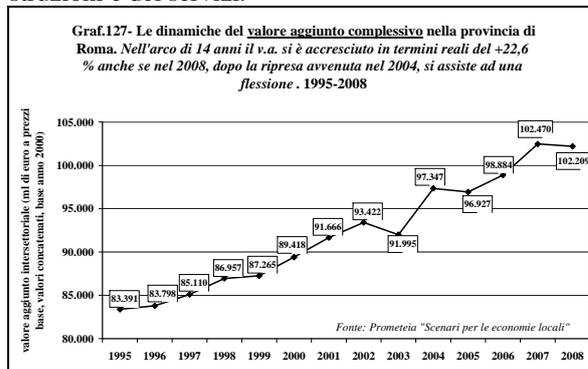
Caratteristiche del servizio	
Considerando il servizio WIFI della Provincia:	Voto medio
Il processo di registrazione e creazione nuovo account è facile e veloce	4,05
Il sistema di log-in è facile e permette un accesso veloce	3,88
Il servizio di connessione è di qualità adeguata (velocità di connessione, banda disponibile)	3,43
Il servizio di connessione è sempre disponibile e largamente diffuso	2,81
Le informazioni sul servizio sono ampiamente diffuse	2,77
L'Hot spot wi-fi della Provincia di Roma ha concretamente migliorato ed ampliato il mio livello di utilizzo e di conoscenza di Internet	2,78

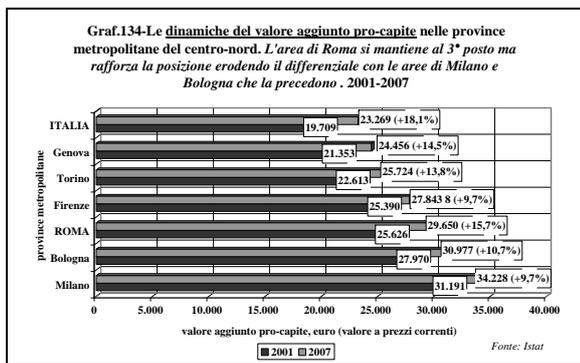
La PdR, da diversi anni, ha promosso una rete di Sportelli per la tutela dei consumatori e degli utenti, disseminata sul territorio in luoghi particolarmente "vicini" ai cittadini consumatori (gli outlet, i centri per l'impiego, i palazzi comunali).



Fonte: report attuazione obiettivi di Peg dell'Ufficio Tutela dei consumatori

Una misura dell'**impatto economico** sulla società è rappresentata dal valore aggiunto prodotto nella provincia di Roma: si noti come esso manifesti un *trend* di costante crescita (con un lieve calo nel 2008), con aumenti annuali particolarmente rilevanti nel settore delle costruzioni e dei servizi.





Fonte: Ufficio di statistica della PdR

Dai recenti dati pubblicati nel **Bilancio sociale di metà mandato** in materia di politiche del lavoro, della formazione e della qualità della vita, si registra che la PdR chiude il 2009 nel segno di una variazione positiva della base imprenditoriale pari all'**1,5%**, a fronte di un dato nazionale che vede la consistenza delle imprese registrate in contrazione dello 0,3%. Gli **occupati** nella provincia di Roma a fine 2009, secondo una stima Istat, erano 1.695.000, corrispondenti ad un **tasso di occupazione** totale della popolazione compresa tra i 15 ed i 64 anni, del 61,8%. Quello maschile, 71,7%, è superiore di oltre 3 punti percentuali al valore nazionale (68,6%), e quello femminile, 52,4%, di ben sei punti percentuali (46,4%). Dai dati emerge un **tasso di disoccupazione** maschile (6,4%) di poco inferiore alla media nazionale, ed uno femminile (10,3%) che supera di 1 punto percentuale il valore nazionale.

CONSISTENZA DELLE IMPRESE REGISTRATE

TERRITORIO	CONSISTENZA			VARIAZIONE % 2008/2007	VARIAZIONE % 2009/2008
	Al 31.12.2007	Al 31.12.2008	Al 31.12.2009		
PROVINCIA DI ROMA	421.107	428.164	434.665	1,7	1,5
ITALIA	6.123.272	6.104.067	6.085.105	-0,3	-0,3

(Elaborazione su dati InfoCamera)

PRINCIPALI INDICATORI DEL LAVORO PER GENERE

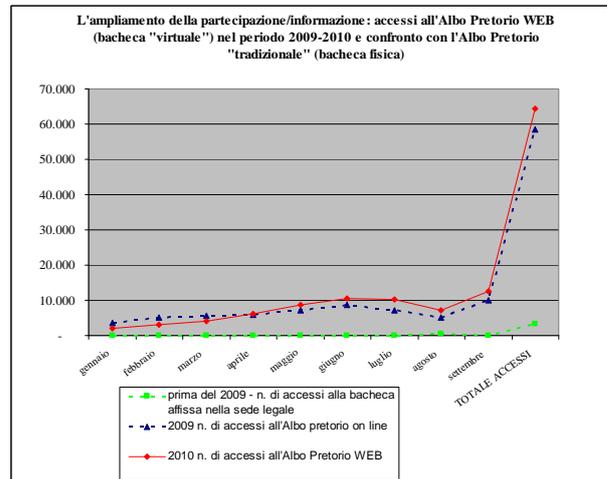
INDICATORI	Provincia di Roma						Italia					
	Maschi		Femmine		Totale		Maschi		Femmine		Totale	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Tasso di occupazione	73,1	71,7	52,5	52,4	62,6	61,8	70,3	68,6	47,2	46,4	58,7	57,5
Tasso di disoccupazione	5,5	6,4	9,1	10,3	7,0	8,1	5,5	6,8	8,5	9,3	6,7	7,8
Tasso di attività	77,4	76,7	57,7	58,4	67,3	67,4	74,4	73,7	51,6	51,1	63,0	62,4

(*) Riferito alla popolazione di 16-54 anni.

Fonte: Bilancio sociale di mandato 2008-2010 – Assessorato alle politiche del lavoro, formazione e qualità della vita

In tema di **qualità della partecipazione democratica**, è importante menzionare l'innovazione dell'**Albo pretorio Web**, che la PdR ha istituito a partire dal 1° gennaio 2010, percorrendo tempi (il legislatore nazionale prevede l'obbligo a partire dal 1° gennaio 2011, per ogni PA, della pubblicità legale mediante esclusiva pubblicazione sul sito internet istituzionale), ma che già aveva avviato sperimentalmente dall'inizio del 2009. Il grafico che segue rappresenta in maniera comparativa il numero di accessi da parte degli utenti nei tre periodi: prima del 2009 (Albo pretorio tradizionale tramite bacheca affissa nella sede istituzionale), durante il 2009 (Albo on line) e nel 2010 (AlboWeb). Il processo di informatizzazione, ed il passaggio dalla bacheca "fisica" a quella "virtuale", ha fatto registrare, nel periodo gennaio-settembre, un forte aumento degli accessi rispetto agli anni precedenti: **dai circa 3.300 del pre-2009 agli oltre 64.000** utenti del 2010, con un media mensile passata dai circa

360 utenti del pre 2009 ai 7.000 utenti del 2010. La realizzazione di questo progetto costituisce la prova di come la modernizzazione e l'informatizzazione delle procedure non solo risponde alla fondamentale esigenza di semplificare e facilitare la fruizione dei servizi, ma, nel contempo, garantisce, alla comunità amministrata, l'**ampliamento** dei propri diritti di informazione e di conoscenza degli atti dell'Ente, contribuendo così alla riforma dei rapporti tra cittadino e pubblica amministrazione attraverso il binario della partecipazione e della collaborazione.

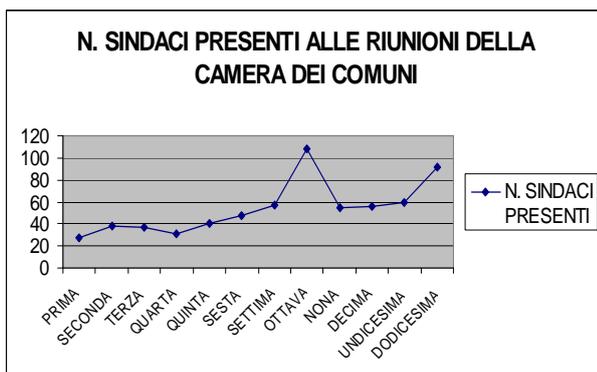


Fonte: Segretario Generale

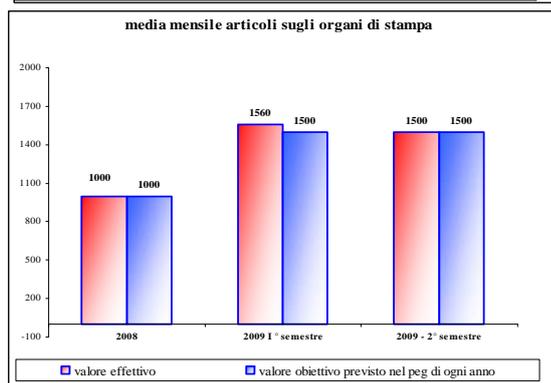
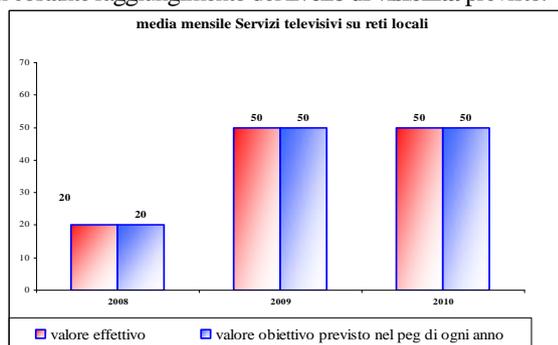
Il Premio **"Per le buone pratiche locali"**, giunto alla 3^a edizione, che la PdR ha voluto dedicare a **Tom Benetollo**, presidente dell'Arci scomparso prematuramente, ha lo scopo di **segnalare e valorizzare le buone pratiche** di tante istituzioni locali che sui propri territori lavorano per dare concretezza all'idea di una società più libera e più giusta. Il Premio, molto partecipato (**54** progetti partecipanti nel 2007, **47** nel 2010), assegna cinque premi ad altrettante Province e/o Comuni che si sono contraddistinti per le categorie ambiente e sviluppo sostenibile, pace e diritti umani, finanza etica, **democrazia partecipata** (es. bilanci partecipativi, consultazioni popolari, e-democracy, etc.), solidarietà internazionale. Per informazioni: <http://www.provincia.roma.it/iniziative/premio-tom-benetollo-le-buone-pratiche-locali-2010>

8.2 Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione.

La **Camera dei Comuni e delle Autonomie Locali**, ideata dalla PdR a fine 2005, è l'organismo istituzionale ideato per favorire la consultazione, la concertazione e il raccordo tra la Provincia, le altre Autonomie Locali e facilitare una effettiva partecipazione e condivisione nelle scelte più importanti riguardanti la gestione delle funzioni amministrative di area vasta, nonché quelle di sostegno alle comunità locali. Il grafico evidenzia una iniziale scarsa partecipazione da parte degli Amministratori locali nelle prime quattro sedute, dovuta a difficoltà oggettive nel raggiungere la sede di convocazione (Roma centro) dai diversi territori provinciali. Dalla quinta riunione in poi, invece, si registra un **trend positivo**, dovuto prevalentemente all'introduzione, nell'organizzazione della PdR, delle **riunioni di quadrante** tenutesi direttamente sul territorio.



Come misura dell'attenzione ricevuta dai media, si vedano i dati tratti dal Peg del Servizio Ufficio stampa, dai quali si evince un costante raggiungimento del livello di visibilità previsto.



Fonte: Ufficio stampa

Diverse sono le iniziative realizzate in materia di **sostegno ai cittadini socialmente svantaggiati**.

La **Family Card** è una tessera gratuita, emessa dalla PdR, che offre sconti e agevolazioni alle famiglie ad alta numerosità di figli e a basso reddito, penalizzate dalla crisi e dal caro vita. Da dicembre 2009 al 10 ottobre 2010 sono state erogate **17.667 card**, con oltre **800 esercizi commerciali** aderenti all'iniziativa.

Dati Family Card dicembre 2009 a ottobre 2010

Periodo di riferimento	Card erogate
Dicembre 2009	1.109
Gennaio 2010	1.810
Febbraio 2010	4.390
Marzo 2010	5.194
Aprile 2010	2.844
Maggio 2010	937
Giugno 2010	301
Luglio 2010	482
Agosto 2010	294
Settembre 2010	208
Ottobre 2010 (fino al 10)	98
Totale (dicembre – ottobre)	17.667

(Fonte: Servizio 2 del Dip IX)

Le **agevolazioni tariffarie** (sconto del 30%) per l'acquisto degli abbonamenti annuali per il trasporto pubblico locale ("Metrebus" Lazio) sono state attivate per la prima volta nel mese di settembre del 2004, a favore degli studenti e delle fasce di reddito più deboli, con **10.704** richieste pervenute. L'anno successivo ha registrato un aumento delle richieste di circa il **60%** pari a **16.139**. Nel **2006** le richieste sono state **22.289**; **27.404** nel quelle pervenute nell'anno **2007**; **31.985** nel **2008** e **20.801** nel **2009**. Si registra quindi un incremento costante per una media di circa **5.000 unità in più ogni anno**; la contrazione registrata nel 2009 è correlata all'introduzione, da parte della Regione Lazio, della gratuità per gli *under 25*. Complessivamente, dal 2004 a maggio 2010, la PdR ha emesso in totale oltre **131.000** abbonamenti Metrebus Lazio. Tale iniziativa gestita dal Dipartimento Governo della mobilità e della sicurezza stradale ed integrata dall'analoga iniziativa del *mobility manager* verso i dipendenti, ha comportato – come impatto sociale – un **incremento dell'uso del mezzo pubblico nella misura di circa il 300%** rispetto ai dati del 2003 (dati forniti da Atac Spa). La soddisfazione dell'utenza, misurata tramite questionari, risulta elevata (22 punti su 25).

In tema di **sviluppo sostenibile**, attraverso il Piano d'azione "**Provincia di Kyoto**" (v.2.4) l'Amministrazione ha messo a sistema investimenti per oltre 400 milioni di euro sulle grandi reti della sostenibilità ambientale. Per quello che riguarda i rifiuti, con la presentazione del "**Piano Operativo sulla raccolta differenziata**", l'Amministrazione ha finanziato **54 Comuni** del territorio per incrementare la cosiddetta "pap" (la raccolta "porta a porta" dei rifiuti), coinvolgendo in questo nuovo servizio **830.000** abitanti rispetto ai **29.000** iniziali nel 2008. E' stata poi finanziata la realizzazione di **35 eco-centri comunali** e sono state acquistate **15.000 compostiere domestiche** da distribuire ai comuni della provincia. L'obiettivo è quello di portare al **50%** la quota dei rifiuti raccolta in modo "differenziato" nel territorio provinciale (attualmente si è ca. al 30%). In materia di **energia sostenibile**, la PdR ha provveduto alla realizzazione di **20** impianti fotovoltaici nelle scuole del territorio e ha indetto una gara di "*project financing*" per l'installazione di impianti fotovoltaici in **301** edifici scolastici provinciali, che prevede una dotazione media di 15 KW per ogni edificio (v. 4.6). In materia di informazione, assistenza e diffusione delle **buone prassi**, va considerata l'apertura dello "**Sportello provinciale energie rinnovabili e risparmio energetico**" (www.sportelloenergia.info). Importanti le iniziative in materia di "**acquisti verdi**": l'obiettivo, a medio termine è quello di coprire il 30% del fabbisogno di tutti i beni, servizi e lavori con prodotti a basso impatto ambientale. Nel 2009 sono stati realizzati **5 bandi verdi** per autovetture, pulizie, divise, arredi uffici e centro stampa, e contributi a Comuni e municipi per incentivare l'uso di Biciclette elettriche a pedalata assistita e di caldaie a elevato risparmio energetico; anche il parco veicoli dell'Amministrazione è stato coinvolto nella svolta "ecologica" della Provincia, attraverso il noleggio di **20 autovetture** alimentate a Gpl a sostituzione delle precedenti, provvedendo in tal modo a una **riduzione del 30% di emissioni di CO2**.

La PdR pianifica e realizza progetti che hanno come fine quello di favorire l'**integrazione scolastica**, l'**inclusione sociale** e lo **sviluppo dell'autonomia degli alunni disabili**. Dai dati che seguono (forniti dal Servizio 2 "Interventi sociali" del Dip IX) si evidenzia un costante incremento dei disabili assistiti.

Dati assistenza specialistica disabili scuole superiori

Periodo di riferimento	N. istituti coinvolti	N. alunni coinvolti
A.S. 2008/2009	134	1.758
A.S. 2009/2010	141	1.899
A.S. 2010/2011	142	2.176

Dati assistenza specialistica disabili sensoriali uditivi e visivi

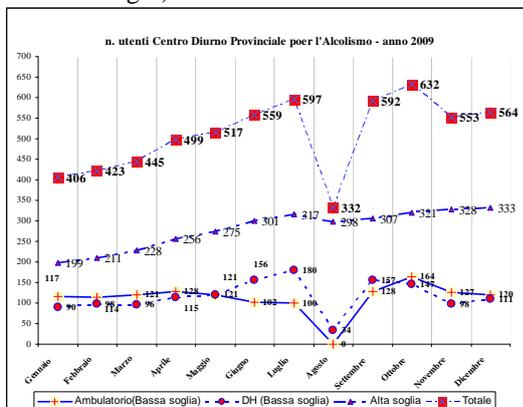
Tipologia di assistiti	A.S. 2009/2008	A.S. 2009/2010	A.S. 2010/2011
Alumni Sordi	309	377	397
Alumni Ciechi	188	241	263
Totale alunni disabilità sensoriale	497	609	660

Molto significative anche le iniziative per l'accoglienza dei minori in difficoltà, nell'ambito del **Piano Provinciale per l'affidamento familiare**.

Attività dei 6 Poli Affidamento Periodo di riferimento da gennaio 2007 a giugno 2009

Tipi di azioni	N.
Iniziative di sensibilizzazione	171
Nuclei familiari formati	126
Totale persone formate	243
Totale minori	73
Totale abbinamenti	45
Totale corsi di formazione	22

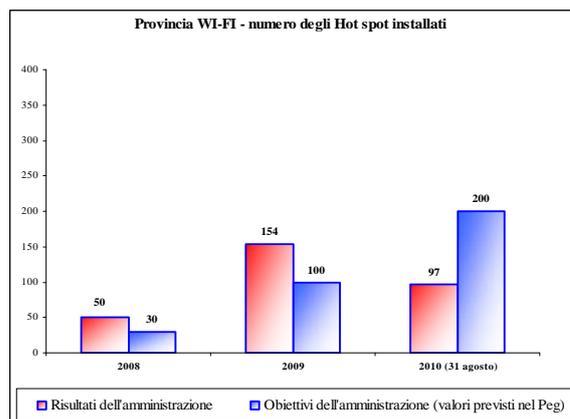
Il **Centro Diurno Provinciale per l'Alcolismo**, attivo dal 2005, si rivolge a persone con patologie alcool-correlate ed intende offrire interventi individualizzati di tipo medico, psicologico, familiare, sociale e di comunità, sia a coloro che non hanno ancora deciso di intraprendere un trattamento (bassa soglia) sia agli alcolisti che hanno deciso di intraprendere il trattamento (Media ed alta soglia).



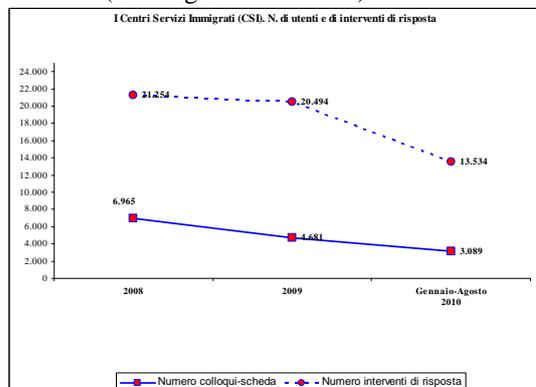
A favore delle "persone vittime di tratta", la PdR realizza, dal 2007, il progetto **"Prendere il Volo"**, che prevede di fornire assistenza alle persone vittime di sfruttamento sessuale e di tratta a scopo sessuale.

Tipi di azioni	2007 - 2008	2008 - 2009
Accoglienza nelle Case	21	20
Percorso di protezione ma con alloggio autonomo	18	26
Unità mobili di primo contatto	118	174
Uscite effettuate dall'unità mobile	1207	1714
Contatti effettuati	177	299
Persone contattate per la prima volta	7	11
Attività di formazione e lavoro	7	5
N. tirocini avviati	7	5

Per quanto riguarda il progetto **Provincia WI-Fi**, avviato nel 2008 nell'ambito del più ampio "Piano Innovazione", ad ottobre 2010 sono **400** gli hot spot installati sul territorio, **66** i Comuni raggiunti ed oltre **40.000** gli utenti registrati. La diffusione degli hot spot procede, quindi, speditamente, anche con un superamento dei valori previsti ad inizio anno nel Peg, verso l'obiettivo dichiarato di raggiungere i 500 hot spot entro il 2010.



I **CSI - Centri Servizi per l'Immigrazione** (v. anche 8.1), realizzati inizialmente in numero di 5 nel 2003 - oggi sono **13** e svolgono assistenza multilingue ai cittadini stranieri (utenti singoli, gruppi, comunità e associazioni di stranieri) e agli operatori pubblici e del privato sociale. Il grafico ne evidenzia la *trend* storico in leggero calo, ma comunque sostenuto e soddisfacente rispetto agli obiettivi programmati; nel Peg 2008, al servizio era stato assegnato l'obiettivo di aumentare del 10% il numero di utenti rispetto al 2007 (6.184); l'obiettivo è raggiunto con successo. Dall'avvio del servizio ad oggi (agosto 2010), i CSI hanno incontrato oltre **35 mila utenti**, svolto oltre **50 mila colloqui** e fornito oltre **100 mila** risposte ai bisogni emersi. In sinergia con tale rete di sportelli, va segnalata la creazione di un Incubatore, denominato "Impresa senza frontiere", che ad oggi ha fornito formazione e tutoraggio per oltre 20 imprese. In tale contesto, occorre anche segnalare la realizzazione di progetti e strutture per l'integrazione sociale e culturale degli immigrati: nell'ultimo quinquennio, **271** progetti finanziati, dai Piani Provinciali d'intervento (fondi regionali e nazionali).



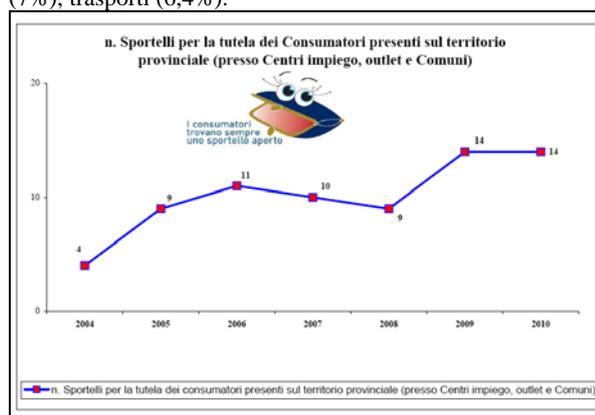
Fonte: Servizio Immigrazione ed Emigrazione
Vengono, inoltre, presentati i dati sull'affluenza dei visitatori alle **domus romane**, un'iniziativa di rilievo internazionale sul fronte della fruizione dei beni culturali-archeologici (v.2.4)

N. visitatori alle domus romane

campagna di scavo apertura al pubblico 20 dicembre 2007 /30 giugno 2008 (6 mesi)	36.000 visitatori
II campagna di scavo apertura al pubblico 16 dicembre 2008 /18 gennaio 2009 (1 mese)	6.060 visitatori
III campagna di scavo apertura al pubblico 4 dicembre 2009 /6 gennaio 2010 (1 mese)	8.430 visitatori

Si veda, infine, il *trend* evolutivo degli **sportelli per la tutela ai consumatori** (v. anche 8.1) diffusi sul territorio provinciale, una sorta di "antenne" territoriali sulle problematiche legate ai consumi ed alla vita sociale, particolarmente importanti

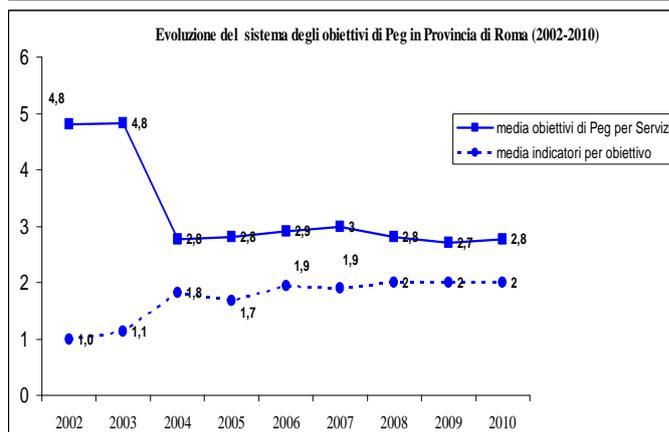
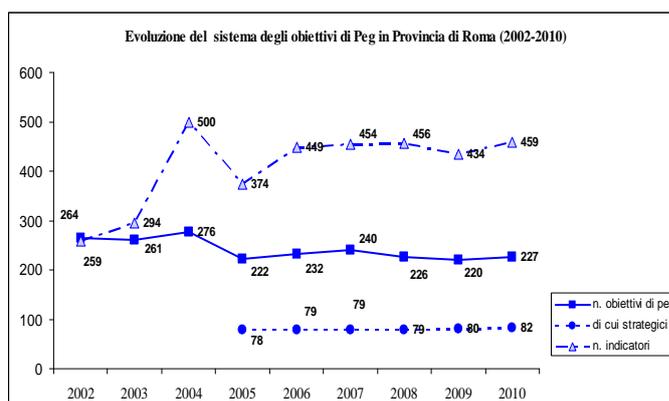
in un periodo di incertezza economica. Tra i principali argomenti per i quali è chiesta assistenza: utenze domestiche (23,8), telefonia (19%), tributi e tariffe (7,5%), servizi bancari (7%), trasporti (6,4%).



Criterion 9: Risultati relativi alle performance chiave

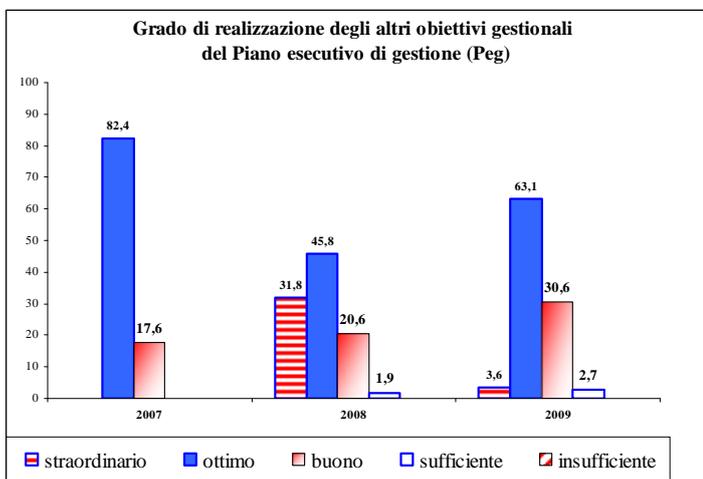
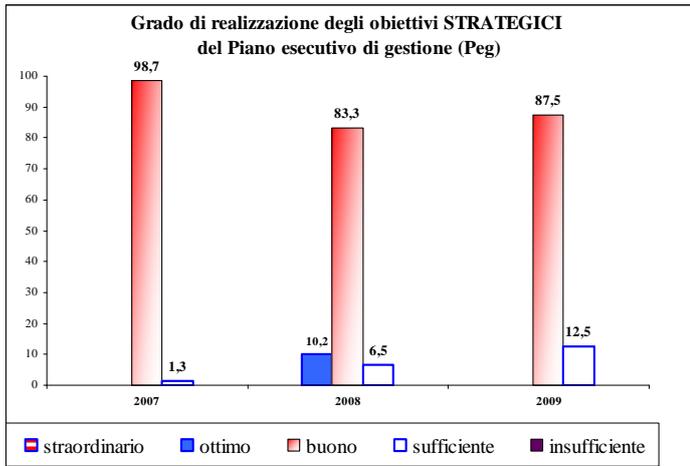
9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Come già evidenziato nei Criteri 1 e 2, il ciclo di programmazione e controllo adottato dall'Ente prevede un sistema di obiettivi "a cascata", coerente ed integrato, dove la *mission* e i macro-obiettivi a lungo termine, indicati dal Presidente attraverso gli indirizzi generali di governo e il Piano strategico, si traducono in Programmi, descritti nella RPP approvata dal Consiglio, e in obiettivi operativi di Peg, strategici e gestionali (assegnati dalla Giunta ai dirigenti). Sul fronte della misurazione dei macro-obiettivi politici, va detto che da tempo, ad ogni termine di consiliatura (1998, 2002, 2008, e 2009 per il 1° anno della vigente consiliatura), i vertici politici elaborano e diffondono dei dettagliati documenti di **rendicontazione sociale** per comunicare ai cittadini i principali risultati ottenuti dall'Amministrazione. Per quanto riguarda, invece, gli **obiettivi operativi** assegnati annualmente a tutti i dirigenti e agli uffici, il principale sistema di misurazione, in termini di *output* e di *outcome*, è rappresentato dal processo di **pianificazione e controllo di gestione**, basato sul **sistema di monitoraggio degli obiettivi di Peg**. Tale sistema, sviluppato da circa 10 anni in maniera sistematica (cfr. Criterio 1.2), è considerato una "buona esperienza" anche da fonti esterne (v. 1.1 e 9.2). Dai numeri, relativi a quasi un decennio, si vede chiaramente che l'approccio del MBO (*management by objectives*) e della misurazione delle *performance* risulta consolidato e diffuso e si è evoluto sistematicamente nella direzione auspicata, che è quella di **contenere il numero degli obiettivi** (in un'ottica di semplificazione) e, al tempo stesso, di **rafforzare la capacità di misurazione**. Si noti come nel 2002 ci fossero **tanti obiettivi di Peg e pochi indicatori** (264 obiettivi - pari a una media di quasi 5 a Servizio - e meno di 1 indicatore ad obiettivo); oggi - con un *trend* costante negli ultimi 5/6 anni - il sistema è costituito da **un numero congruo e sostenibile di obiettivi** di Peg (227, circa 2,8 a Servizio) e da **molti** - in continuo aumento - **indicatori** (459, per una media di 2 indicatori ad obiettivo).



Gli oltre 450 indicatori di *performance* (di misura dell'efficacia, efficienza, qualità percepita) - ed, in particolare, il rapporto tra valore effettivamente raggiunto a fine anno e valore previsto ad inizio anno -, rappresentano il principale elemento informativo per la misurazione della realizzazione degli obiettivi operativi, grazie alla loro oggettività e capacità di sintesi. Per avere una visione d'insieme, vengono illustrati - nei grafici che seguono - i risultati complessivi del processo di **valutazione delle prestazioni dirigenziali**, per la parte relativa al grado di realizzazione degli obiettivi di Peg, distinti in strategici (uno per servizio) ed in altri obiettivi gestionali. Il calcolo derivante dai valori registrati dai numerosi indicatori viene tradotto in giudizi valutativi; a tal riguardo, occorre, infatti, sottolineare come la strada intrapresa dalla PdR nel vigente processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali consideri il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi non derivato esclusivamente dal calcolo automatico dei valori di tali parametri, ma basato su una valutazione multi-dimensionale che tiene conto - in maniera integrata - delle altre prospettive di monitoraggio contenute nel Peg e nel PdO (osservazioni descrittive, cronoprogramma delle attività, produzione di atti amministrativi, capacità di utilizzo delle risorse finanziarie, etc.). Dai grafici si evince che, anche se la maggior parte dei dirigenti risulta aver realizzato gli obiettivi in maniera buona/ottima, allo stesso tempo nessuno - specie per gli obiettivi strategici (direttamente valutati dal Direttore Generale.) ha raggiunto il giudizio massimo. E'. questo, un indicatore sull'efficacia del sistema di pianificazione, controllo e valutazione adottato dall'Ente: **un buon livello qualitativo delle performance** della classe dirigente (con il contributo di

tutto il personale), coniugato al tempo stesso ad un **metodo di valutazione rigoroso** e basato su un sistema di monitoraggio e misurazione oramai consolidato (e, al tempo stesso, teso al miglioramento continuo).



A titolo esemplificativo seguono, per ciascuno dei principali macro-processi dell'Ente, alcuni esempi di indicatori di performance estratti prevalentemente dal sistema informativo del Peg, scelti secondo la loro rilevanza rispetto alla mission e agli obiettivi dell'Ente, e la disponibilità di serie storiche di indicatori.

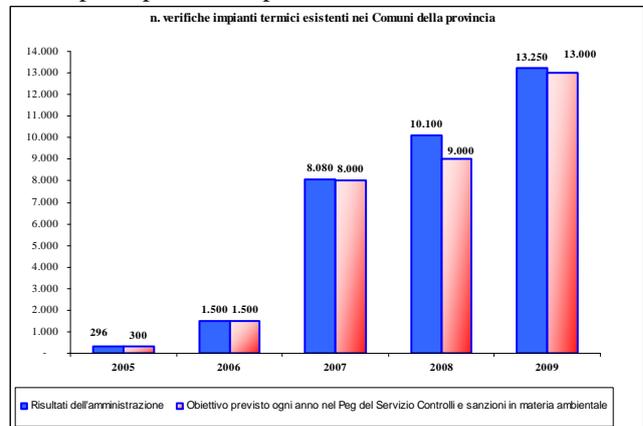
Lavoro e formazione

L'obiettivo strategico del Peg 2009 del Servizio responsabile dei Centri per l'impiego, denominato "Rafforzamento del ruolo dei CPI e dei servizi per l'impiego della PdR", è stato misurato dai seguenti indicatori, concepiti come misura dell'incremento rispetto agli anni precedenti (v. anche 6.1 sulle c.s. e più avanti sulle ispezioni Iso 9001)

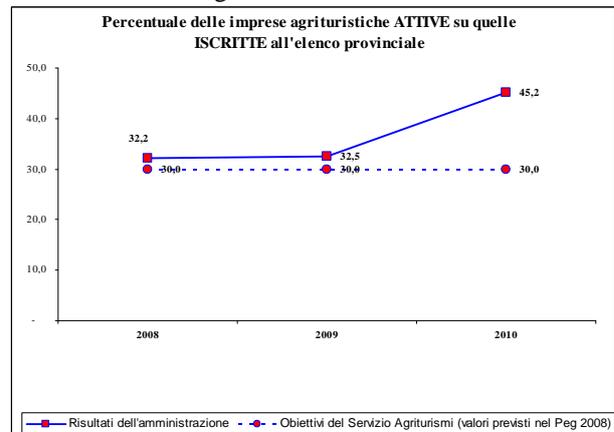
Codice	Descrizione	Formula	Valore previsto	Valore effettivo
1	a) definizione di accordi di programma con i COL sulle azioni di servizio integrate, con particolare riguardo alla funzione di orientamento	convenzioni attivate * 100 / convenzioni da attivare	100	108
2a	b1) incremento dei tirocini	Tirocini effettuati 2009 * 100 / Tirocini effettuati 2008	120	107,1
2b	b2) incremento dei tirocini per soggetti con disabilità	Tirocini disabili 2009 * 100 / Tirocini disabili 2008	120	122,8
2c	b3) incremento dei patti di servizio e attivazione dei piani di azione individuale distribuiti per settore d'intervento e tipologia destinatario	Patti servizio stipulati 2009 * 100 / Patti servizio stipulati 2008	1200	1453
2d	b4) attivazione progetti approvati rispetto al bando 2008 (rivolto a lavoratori e imprese su prevenzione e promozione salute e sicurezza nei luoghi di lavoro)	Progetti attivati 2009 * 100 / Progetti attivati 2008	100	100

Ambiente e sviluppo sostenibile

Il tema della raccolta differenziata dei rifiuti, e delle iniziative connesse al progetto "Provincia di Kyoto" è già stato trattato (cfr. 8.1). Al fine di migliorare la **qualità dell'aria** e promuovere l'utilizzo di **tecnologie ecocompatibili**, il Servizio Controlli e sanzioni del Dipartimento Ambiente da diversi anni conduce una rilevante attività di verifiche tecniche sugli impianti termici delle abitazioni dei Comuni del territorio provinciale, con risultati sempre superiori alle previsioni.



Il Servizio Agricoltura ed agriturismo ha, tra i propri obiettivi, quello di mettere in condizioni le aziende agrituristiche iscritte all'elenco provinciale di poter svolgere le proprie attività, attraverso la leva della formazione agli operatori e della promozione. Il grafico che segue illustra come negli anni la percentuale di aziende iscritte **attive** stia gradualmente aumentando.



Servizi sociali e promozione della cultura

La maggior parte dei risultati su tematiche sociali sono presentati nel Criterio 8. Qui si intende evidenziare con due esempi l'importante ruolo propulsivo e di coordinamento svolto dalla PdR attraverso la promozione di progetti sul territorio. In materia di **riqualificazione urbana di luoghi di aggregazione** in zone di degrado e di intervento sociale, per la prevenzione e l'azione nel settore dell'emarginazione, sono stati realizzati, attraverso il bando "**Prevenzione 1.000**", **101** progetti (su 351 proposte progettuali) presentati da 83 associazioni e 18 parrocchie ed enti religiosi. In materia **promozione della cultura locale**, di **integrazione interculturale** e di **sperimentazione** di nuove forme espressive, si è assistito ad un graduale aumento dei progetti presentati da Associazioni, Comuni, singoli e associati, consorzi di biblioteche: **400** nel 2007, **600** nel 2008 e **708** nel 2009, con una flessione nel 2010

(501), compensata dall'aumento dei progetti promossi da più soggetti consorziati.

Lavori pubblici

La realizzazione e manutenzione di **opere pubbliche** sul territorio è una delle più strategiche funzioni della PdR. Si presenta, nella tabella seguente, una sintesi del **piano degli investimenti 2008-2012**, anche per evidenziare i risultati di quel processo di monitoraggio ed emersione di economie (v. 4.3 e 9.2), che ha permesso di mantenere in tutti i settori un importante livello di investimento per opere pubbliche.

Settore di intervento	2008	2009	2010	2011	2012	Triennio 2010-2012	2008-2012
Scuole	52,6	35,4	47,2	30,7	25,2	103,1	191,1
Viabilità	50,6	60,8	53,2	48,1	30,1	131,4	242,8
Mobilità	17,1	12,5	12,2	5,1	2	19,3	48,9
Sport	3,8	8	2,1	2,1	2,1	6,3	18,1
Restauri e Biblioteche	8,4	3,4	1,2	0,8	0,8	2,8	14,6
Patrimonio	10,4	8	2,4	1,4	1,4	5,2	23,6
Centri storici	0,4	-	-	-	-	-	0,4
Tutela ambientale	8,9	3,1	1,9	2,5	2,3	6,7	18,7
Altri	2,3	18,6	4,7	2,5	3	10,2	31,1
Totali	154,5	149,8	124,9	93,2	66,9	285	589,3

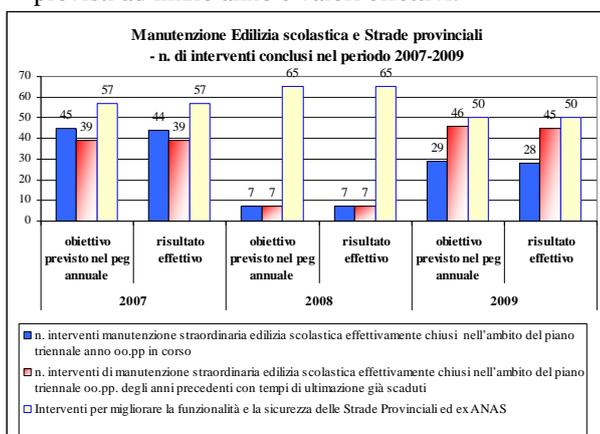
Fonte R.P. 2010-2012 – Sezione 6

Al tempo stesso si illustrano le statistiche relative al numero di **opere finanziate** – in costante crescita – nell'ambito del **Programma triennale delle Opere Pubbliche**.

Settore di intervento	2008	2009	2010
Scuole	89	91	138
Viabilità	10	20	28
Mobilità	2	8	10
Sport	2	14	12
Restauri e Biblioteche	2	5	2
Patrimonio	9	12	12
Tutela ambientale	2	1	2
Altri	2	1	-
Totali	118	152	204

Fonte: DG – Servizio 2 – Programmazione delle opere e di Roma Capitale

I settori tecnici dell'edilizia scolastica e della viabilità svolgono importanti funzioni di progettazione delle opere da realizzare, e di direzione esecutiva dei lavori. Si veda, ad esempio, la misurazione negli anni della **capacità realizzativa degli interventi** previsti nel programma delle opere. Si evince la perfetta coerenza tra valori previsti ad inizio anno e valori effettivi.



Fonte: Peg dei servizi tecnici dei Dipartimenti Servizi per la scuola e Viabilità

Governo del territorio, mobilità e trasporti

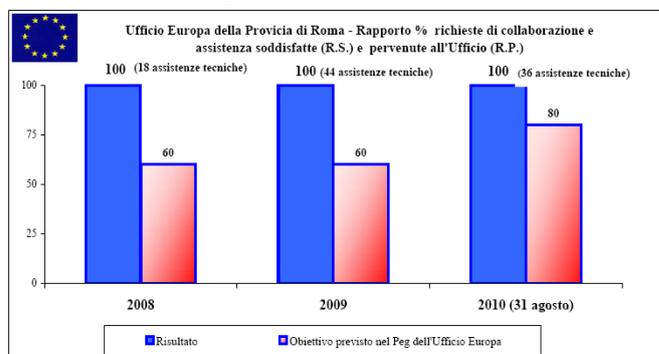
Tra i macro-obiettivi connessi con la mission dell'Ente c'è la **sicurezza stradale**, che si ottiene coniugando gli

investimenti in opere pubbliche (messa in sicurezza delle strade provinciali) con le attività di sensibilizzazione per la diffusione di valori positivi verso le nuove generazioni (numerose sono le campagne informative e i premi rivolti agli studenti) e verso gli stessi operatori economici. Ad esempio, oltre alla iniziativa della condivisione di un **codice etico** per i centri di revisione, è importante evidenziare gli sforzi condotti per incrementare le **ispezioni presso i centri di revisione** auto (v. tabella), in senso preventivo/collaborativi (come è emerso anche nei focus group realizzati ad hoc).

2007	2008	2009
+14 % rispetto al 2006	+316 % rispetto al 2007	+1 % rispetto al 2009

Ufficio Europa

Si riportano, infine, i risultati dell'attività di assistenza che l'**Ufficio Europa** della PdR (cfr. Presentazione e criterio 4) svolge nei confronti di tutti gli uffici: negli ultimi tre anni si è sempre riusciti a **rispondere a tutte le richieste di assistenza**, supportando la elaborazione di un numero di progetti sempre crescente.



Per quanto riguarda il livello di **efficacia ed efficienza in termini di costi**, nel Conto Consuntivo annuale sono riportati i parametri dei servizi provinciali indispensabili, che evidenziano una certa stabilità per quanto riguarda i parametri di efficacia, un aumento delle spese unitarie per quasi tutti i servizi (ad eccezione della viabilità) ed una **forte diminuzione delle spese pro-capite per l'Amministrazione in generale**.

SERVIZIO	PARAMETRO DI EFFICACIA	2007	2008	2009
Servizi connessi agli organi Istituzionali	N. addetti	0,000082	0,000068	0,000065
	Popolazione			
Amministrazione generale	N. addetti	0,000243	0,000229	0,000261
	Popolazione			
Servizi connessi all'ufficio tecnico provinciale	Domande evase	0,7200	0,9333	0,7463
	Domande presentate			
Servizi connessi all'istruzione tecnica e scientifica	N. Aule	0,0481	0,0457	0,0457
	Studenti frequentanti			
Servizi di tutela ambientale	N. Addetti	0,00027	0,0003	0,00020
	Superficie Ente (ettari)			
Servizi di assistenza all'infanzia abbandonata, ai ciechi e ai sordomuti	Domande soddisfatte	100,00%	100,00%	100,00%
	Domande presentate			
Servizi di viabilità provinciale	N. Addetti	0,2145	0,2149	0,1821
	Km. Strade			

SERVIZIO	PARAMETRO DI EFFICIENZA	2007	2008	2009
Servizi connessi agli organi Istituzionali	Costo Tot	15,02	9,88	10,37
	Popolazione			
Amministrazione generale	Costo Tot	32,38	27,27	8,92
	Popolazione			
Servizi connessi all'ufficio tecnico provinciale	Costo Tot	0,64	0,94	1,05
	Popolazione			
Servizi connessi all'istruzione tecnica e scientifica	Costo Tot	823,80	836,56	1.018,65
	N. studenti frequentanti			
Servizi di tutela ambientale	Costo Tot	52,42	51,69	66,81
	Superficie Ente (ettari)			
Servizi di assistenza all'infanzia abbandonata, ai ciechi e ai sordomuti	Costo Tot	23.507,25	3.250,10	3.250,10
	Tot. Assistenti			
Servizi di viabilità provinciale	Costo Tot	44.076,49	39.539,50	33.684,39
	Km. Strade			
Servizi connessi agli interventi nell'agricoltura	Costo Tot	1,39	0,70	0,66
	Popolazione			

Come già accennato al Criterio 5, in questi ultimi anni alcuni dei progetti innovativi della PdR hanno ricevuto Premi e riconoscimenti a livello nazionale (v. Tabella), in particolare sui temi della qualità ed innovazione e comunicazione, e dello sviluppo sostenibile.

Risultati della partecipazione a competizioni, premi per la qualità, premi di eccellenza

anno	Titolo del Progetto	Premio / riconoscimento ricevuto
2000	Monitoraggio sulla qualità attesa dei servizi resi dall'amministrazione Provinciale di Roma	Cento Progetti al servizio dei cittadini - III° edizione - Presidenza del Consiglio dei Ministri DFP - Formez, nell'ambito del progetto CIPA
2004	Comunità dei controller - Progetto di innovazione dell'amministrazione	CAMPUS CANTIERI 2004-2005 (Dipartimento della Funzione Pubblica)
2006	T-informo,	Premio "La P.A. che si vede" , consegnato durante il ConPa (Salone della Comunicazione Pubblica) 2006
2006	Contrastare il Digital Divide	Premio "Diritto all'Informazione" , per aver messo in buona evidenza il forte impegno nel contrastare il digital divide, consegnato durante il ConPa 2006
2007 e 2008	Programma Integrato di Sviluppo della Valle del Tevere e della Sabina Romana	Vincitore del Premio SFIDE 2007 , promosso da Forum P.A. e il Dipartimento per lo Sviluppo delle Economie Territoriali della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DiSET); segnalato nel 2008 come buona pratica (ID: 1726) nell'ambito dell'iniziativa "Non solo fannulloni" Ministro della Pubblica Amministrazione e l'Innovazione in collaborazione con FORUM PA
2006 e 2008	Qualità dei servizi, servizi di qualità. La Provincia di Roma all'avanguardia dei cittadini	Segnalato nel 2008 come buona pratica (ID: 1726) nell'ambito dell'iniziativa "Non solo fannulloni". Il progetto era stato, inoltre, già segnalato nel maggio 2006, nella banca dati nazionale www.buoniscempi.it
2008	Programmazione, controllo e rendicontazione - Un sistema di monitoraggio completo	Segnalato nel 2008 come buona pratica (ID: 496) nell'ambito dell'iniziativa "Non solo fannulloni" Ministro della Pubblica Amministrazione e l'Innovazione in collaborazione con FORUM PA. A fine 2008 il sistema di PeC della Provincia di Roma è stato oggetto di un articolo sul Sole 24 Ore. Nel 2006 il sistema di PeC è stato descritto caso di studio nel "Misurare per decidere" (DFP - Cantieri)
2008	A scuola di elettromagnetismo	Segnalato nel 2008 come buona pratica (ID: 1868) nell'ambito dell'iniziativa "Non solo fannulloni"
2008	PRODEAS (PROvincia Digitale E Accesso Sociale)	Segnalato nel 2008 come buona pratica (ID: 1260) nell'ambito dell'iniziativa "Non solo fannulloni"
2009	Provincia di Kyoto - Gli interventi rivolti al proprio patrimonio	Vincitore del Premio SFIDE 2009
2009	Progetto di assistenza agli enti locali in materia di gare e contratti (premio personale al dirigente del Servizio Gare e contratti)	Titolo di Cavaliere Giovanile assegnato dall'Upi, nel corso della seconda giornata di lavori della XXXII Assemblea (10/12/2009), a 5 funzionari e dirigenti under 40 che hanno messo a punto progetti innovativi nelle loro Province.
2009	Informatizzazione dei fascicoli del personale"	Premio Innovatori - Agginciazione del 2° posto a livello nazionale nella categoria "Innovatori per Tecnologie di frontiera: introduzione di tecnologie di punta per il miglioramento dei servizi erogati o dell'efficienza di processi critici"
2009	Migliore politica di Green Public Procurement (GPP) realizzata	"COMPRVERDE 2009"
2010	Dalle opinioni ai fatti. Dopo l'ascolto dei cittadini-utenti, impegnarsi a migliorare le criticità rilevate"	Riconoscimento al Premio Premiamo i risultati (Ministero della PA e dell'innovazione)
2010	Sistema informativo liquidazioni di spesa (S.I.L.)	Menzione al Premio Premiamo i risultati (Ministero della PA e dell'innovazione).
2010	Portale internet della Provincia di Roma	Premio Montecelio per i migliori portali della pubblica amministrazione del Lazio, promosso dall'Assessorato all'Istruzione della Regione Lazio
2010	Miglior Bando Verde - "Fornitura e posa in opera di arredi per gli uffici scolastici di pertinenza della Provincia di Roma"	"COMPRVERDE 2010"
2010	Domus Romana - percorso museale multimediale (équipe di Piero Angela e Paço Lanciano)	"Premio Lu.Be.C (Luca Beni culturali) 2010"

La partecipazione ad un premio è già un risultato di per sé, in quanto consente all'Ente di "competere" e confrontare le proprie performance con quelle delle altre PA; sono, tuttavia, i risultati di ogni singolo progetto a rappresentare il vero valore aggiunto. Ad esempio, nel recente progetto **"Dalle opinioni ai fatti"** (v. 5.2), che ha ottenuto il riconoscimento al concorso **Premiamo i risultati**, è bene rappresentata, in un'ottica PDCA, la fase dell'Act: infatti, dopo la realizzazione di indagini di c.s. (Check) per 20 procedimenti/servizi erogati dalla PdR, si è ritenuto opportuno - per valorizzare il contributo propositivo dei cittadini che hanno partecipato alle indagini - realizzare miglioramenti concreti attraverso **20 piani di miglioramento gestionale**, la cui attuazione ha coinvolto decine di dirigenti e dipendenti. Dall'esame del monitoraggio di ciascuno dei 20 progetti, emergono alcuni risultati: - maggiore tempestività (e minori costi) nella programmazione e nella erogazione dei corsi per i dipendenti; - maggiore coinvolgimento dei dirigenti sull'esito dei corsi effettuati dai dipendenti attraverso monitoraggio *ex post*; - riduzione dei tempi di rilascio delle autorizzazioni in materia di emissioni in atmosfera; - creazione di una banca dati con *mailing list*, nel rispetto della *privacy*, degli utenti di tutto il Dipartimento Ambiente, al fine di consentire indagini di c.s.;

- migliore comunicazione tra uffici tecnici della manutenzione scolastica e dirigenti scolastici; - formazione di "formatori" in materia di comunicazione in fase di emergenza (protezione civile); - dimezzamento dei tempi medi di ricezione dell'abbonamento annuale per i trasporti pubblici locali a tariffa agevolata; - maggiore "rete" tra gli sportelli dei Consumatori del territorio.

Sul fronte della programmazione d'area vasta, occorre citare il **Programma Integrato di Sviluppo della Valle del Tevere e della Sabina Romana**, vincitore nel 2007 del Premio Sfide, che ha visto il coinvolgimento di **60 Comuni**, di cui 29 della provincia di Roma e 31 della provincia di Rieti, per un totale di 260.000 abitanti. Gli indicatori previsti nel progetto hanno potuto misurare: (1) creazione nuove imprese; (2) ampliamento imprese esistenti (3) attivazione di iniziative di *marketing* territoriale (4) attivazione di iniziative di internazionalizzazione (5) attivazione di iniziative di attrazione di investimenti. Anche il processo, ampio ed articolato, avviato dalla PdR in materia di sviluppo sostenibile (**Provincia Roma Kyoto**) si è concretizzato in riconoscimenti per i progetti operativi in materia di acquisti verdi, piano energetico partecipato, educazione ambientale, etc.

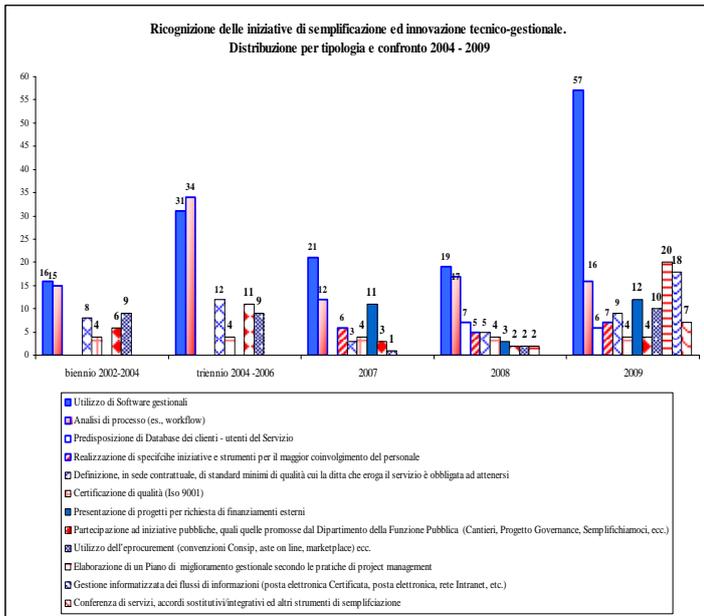
Per quanto riguarda i risultati di attività di *benchmarking* sulle performance finanziarie, si rimanda al 9.2 relativamente al rating ottenuto dall'Ente.

9.2. I risultati interni

Risultati nel campo della gestione e dell'innovazione.

Già si è detto (v. 4 e 5), della naturale vocazione della PdR a favorire le *partnership* e, in generale, a coinvolgere i vari portatori di interesse, sia in fase di programmazione e progettazione dei servizi, sia in fase di implementazione ed innovazione. Dai dati del Dipartimento Risorse finanziarie, ad esempio, emerge che i soggetti che hanno rapporti con l'Amministrazione in qualità di clienti/fornitori sono, nel 2010, oltre **33.000** rispetto ai 28.500 del 2008, con un incremento del 15% circa; altri indicatori sono stati descritti in 6.2.

Un primo indicatore complessivo per evidenziare lo sforzo costante prodotto per innovare le strategie organizzative, le strutture e/o i processi e migliorare le performance di processo è dato dalla ricognizione annuale, coordinata dalla DG Servizio PeC, relativamente alle iniziative di miglioramento **tecnico-gestionale** e di **semplificazione amministrativa** realizzate da tutti gli uffici dell'Ente. La stessa ricognizione si occupa anche di rilevare le iniziative di ascolto del cittadino (v. 6.2). Ne emerge, al di là dei numeri, uno **sforzo costante** nella direzione dell'**informatizzazione** e dell'**innovazione** in generale, con un **andamento quantitativo crescente** per ciascuna tipologia di innovazione: dall'uso di *software* gestionali alla prassi di disegnare i processi tramite *workflow* (qui il picco del triennio 2004-2006 si spiega con il progetto *Qualità del 2005-2006 coordinato dalla DG - vedi Criterio 5*), dalla definizione di *standard* nei contratti di servizio all'uso di tecniche di *project management*, etc.



Fonte: Banca dati on line sulle iniziative per il miglioramento della qualità

L'esigenza di "mettere a sistema" la lavorazione dei flussi documentali aventi rilevanza finanziaria, sfruttando al massimo le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, ha portato alla creazione di un **sistema documentale integrato orientato** (v.4.3). Dal punto di vista statistico, si evidenziano di seguito alcuni dati relativi alla mole degli atti lavorati attraverso i processi integrati introdotti nell'Ente.

Utilizzo software gestione documentale

Applicativo/anno	2008	2009	2010 (al 14/10)
SID (numero atti)	8.144	9.211	7.235
SIL (numero liq.)	non attivo	15.531	14.818
BilWeb (accessi)	21.547	97.207	78.248
Albo Pretorio Web (accessi interni)	non attivo	32.994	26.785
Albo Pretorio Web (accessi esterni)	non attivo	45.279	37.190

Il principale scopo di tali innovazioni – oltre alla razionalizzazione dei tempi - è la **dematerializzazione** dei flussi cartacei e i positivi **impatti ambientali** che ne conseguono. I dati sull'effettivo consumo di carta e cancelleria supportano l'evidenza di questo **processo di risparmio**, sia in termini di costo (- 11% tra il 2008 ed il 2009) sia in termini di quantità (- 8%). In particolare, si noti come al risparmio di quantità di carta corrisponde un **abbattimento di ca. 2,5 tonnellate di Co2**.

Consumo di carta e cancelleria (dati relativi ai II° semestri 2007-2009)

	2007		2008		2009		Var % 2009-2008	
	Importo Totale	Quantità	importo Totale	Quantità	Importo Totale	Quantità	Importo	Quantità
cancelleria (penne, matite, materiale d'ufficio)	140,17	207	70,907	201,506	63,246	178,869	-11%	-11%
di cui carta	85,8	30	24,764	8703	22,129	8,036	-11%	-8%

Fonte: DG – Servizio 4 Beni mobili e strumentali

Come già riferito al Criterio 5, quattro importanti settori dell'Amministrazione (Governo del territorio, Mobilità e trasporti, Centri per l'impiego e Centri di formazione professionale) hanno ottenuto, da alcuni anni, la **certificazione Iso 9001**. Per la Direzione del Dipartimento Mobilità e trasporti e per i Servizi 1, 2 e 3 del Dipartimento Governo del territorio si sono svolte nel 2009 **n. 8** visite ispettive interne che hanno comportato la rilevazione di **n.**

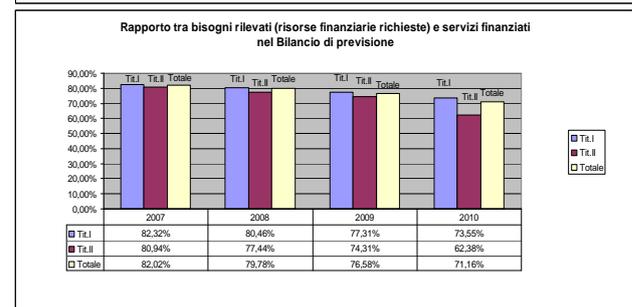
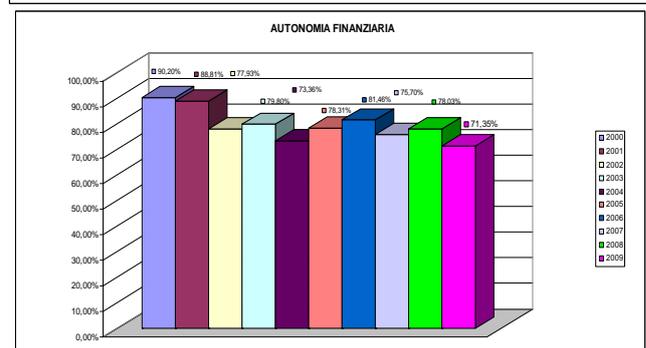
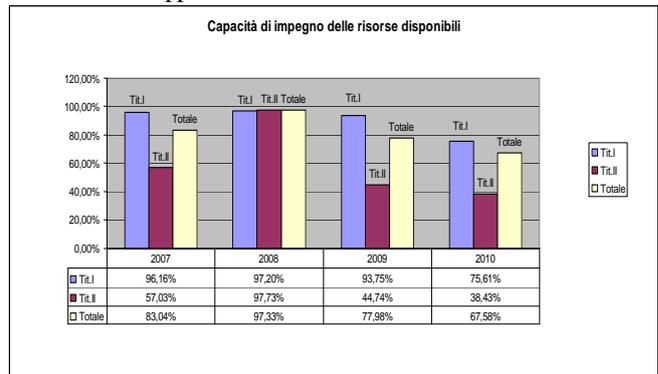
3 non conformità, di cui **n. 2** chiuse entro i termini programmati e **n. 1** comportante l'apertura di un Piano di Azione correttiva. Si è svolto anche **n. 1** riesame della Direzione. A gennaio 2010 si è svolta la visita dell'ente certificatore che ha concluso la stessa con il mantenimento della certificazione adeguata alla normativa 2008, senza alcuna rilevazione di non conformità. Per quanto riguarda, invece, gli esiti delle ispezioni relative ai 23 Centri per l'impiego, si veda la seguente tabella.

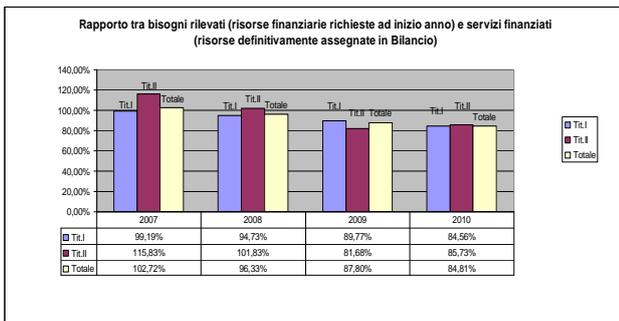
Risultati delle verifiche ispettive Iso 9001 presso i Centri per l'impiego

2008	15 reclami - 41 non conformità; 23 verifiche ispettive nei cpi + 4 verifiche negli uffici interni tutte con risultato positivo ad eccezione degli uffici di Fiumicino, Marino, Cerveteri e Guidonia che nel 2008 necessitavano di una ulteriore visita di supporto
2009	4 reclami - 21 non conformità - 2 azioni correttive; verifiche ispettive 21 e non 23 in quanto i cpi di Tiburtino e Velletri sono chiusi + 4 verifiche negli uffici interni tutte con risultato positivo ad eccezione degli uffici di Roma Cinecittà, Roma Torre Angela, Roma Primavalle, Fiumicino, Frascati, Tivoli, Guidonia, Palestrina e Subiaco che nel 2009 necessitavano di una ulteriore visita di supporto anche in considerazione dei cambiamenti intervenuti in quel periodo.
2010 alla data del 31 ottobre	1 reclamo - 5 non conformità; pianificate nel 2010, 21 visite ai cpi (in quanto i cpi di Velletri e Tiburtino sono ancora chiusi) e 3 visite agli uffici di struttura, di queste 24 visite ne sono state eseguite 14 nei cpi e 3 negli uffici interni, tutte con esito positivo.

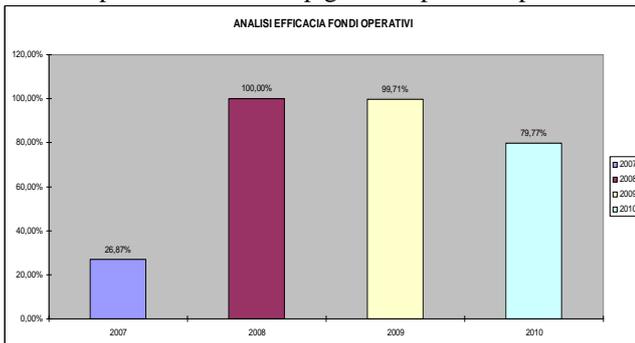
Risultati finanziari

Dal punto di vista dei risultati finanziari, nei grafici che seguono si darà evidenza del raggiungimento degli obiettivi di bilancio attraverso la **capacità di utilizzare le risorse messe a disposizione**, del grado di **autonomia finanziaria** raggiunta attraverso l'incremento delle entrate proprie rispetto ai trasferimenti, della **capacità di venire incontro** ai fabbisogni finanziari avanzati dai vari Servizi per soddisfare i bisogni della comunità, del **grado di utilizzo** delle opportunità offerte dai **finanziamenti comunitari**.





Il grafico seguente evidenzia il rapporto percentuale tra l'accertato e l'assetato, relativamente ai trasferimenti da organismi comunitari ed internazionali, per gli anni 2007-2009; trattandosi di somme a destinazione vincolata, i dati relativi a stanziamento assetato ed accertato sono equivalenti ai corrispondenti assetato ed impegnato dalla parte della spesa.



Particolarmente rilevante è il percorso di **razionalizzazione**, avviato in questi anni, **nella gestione delle spese di investimento** per la realizzazione delle **opere pubbliche** (viabilità edilizia scolastica, etc.). La costante ricerca delle economie di spesa in conto capitale (Tit. II), avvenuta attraverso l'emersione, negli ultimi 5 rendiconti, di oltre **€150 mln** di risorse aggiuntive (soprattutto frutto di economia di gara), ha consentito l'**autofinanziamento del Piano delle Opere** per una quota pari, nel 2009, al **17%** per arrivare, nel 2010, al **43%**. Per comprendere appieno la portata finanziaria di tale processo, basti pensare che le Province di Torino e di Milano hanno autofinanziato il loro Piano delle Opere, nello stesso periodo, in misure oscillanti tra il 5 e l'8%. L'esigenza di pianificare una strategia finanziaria che, partendo dalla situazione in essere, riuscisse a mettere in campo azioni positive per l'ottimale gestione delle risorse passa anche attraverso una politica di apertura ai mercati finanziari che non può prescindere da un confronto con soggetti di indiscutibile rilevanza, quali (1) la **Banca Europea per gli Investimenti (BEI)** e (2) le **Agenzie di rating**. La PdR ha infatti sottoscritto, nell'ottica di un miglioramento dei canali di provvista, una convenzione con la BEI nel 2004 (rinnovata nel 2008), che consente l'accesso ad una linea di credito privilegiata per finanziare gli investimenti. Si tratta di una sorta di autorevole verifica esterna, in quanto tali vantaggi sono accessibili solo a seguito di un'approfondita analisi, condotta dalla BEI non solo sulla situazione economico-finanziaria dell'Ente, ma anche sulle sue strategie e sui suoi programmi. La verifica della coerenza tra il credito e le finalità perseguite viene, inoltre, svolta annualmente dalla BEI attraverso la rendicontazione inerente le opere ammesse al finanziamento. Inoltre, la PdR ha ritenuto di dotarsi, sin dal 2004, del **giudizio di rating** sottoponendosi annualmente, a tal fine, all'analisi effettuata da due delle principali agenzie mondiali, Standard & Poor's e Fitch Ratings. Il risultato ottenuto è stato sin dall'inizio estremamente lusinghiero dal momento che da parte dell'agenzia Standard & Poor's, è stato conseguito il giudizio di **A+** ed il passaggio dell'*outlook* da negativo a stabile, mentre l'Agenzia Fitch Ratings ha rilasciato una valutazione pari a **AA-**. E' utile sottolineare che entrambi i predetti *rating* sono rimasti **inalterati dal 2004** ad oggi, a fronte dei peggioramenti sperimentati da molti importanti Enti locali, e che l'attuale giudizio è pari a quello dello Stato Nazionale, ossia al **mas-**

simo ottenibile sulla base dei criteri attualmente adottati dalle agenzie internazionali.

RATING ASSEGNATI AD ENTI TERRITORIALI ITALIANI AL 27 GENNAIO 2010

PROVINCE	Moody's Investor Service		STANDARD & POOR'S		FitchRatings	
	DOMESTIC	FOREIGN	DOMESTIC	FOREIGN	DOMESTIC	FOREIGN
PROVINCIA DI ANCONA			A+	A+		
PROVINCIA DI AREZZO	Aa3					
PROVINCIA DI BDLGOWIA		Aa3	A+	A+		
PROVINCIA DI BRESCIA					A	A
PROVINCIA DI CATANIA					A	
PROVINCIA DI COMO					AA-	AA-
PROVINCIA DI FIRENZE	Aa3	Aa3			AA-	AA-
PROVINCIA DI FGGIA	A2	A2				
PROVINCIA DI GENOVA	Aa3					
PROVINCIA DI GROSSETO					AA-	AA-
PROVINCIA DI LECCE					A+	A+
PROVINCIA DI MILANO	Aa3	Aa3			AA-	AA-
PROVINCIA DI NAPOLI	Aa3					
PROVINCIA DI PERUGIA					A+	A+
PROVINCIA DI PESCARA					A	A
PROVINCIA DI PRATO			A+	A+		
PROVINCIA DI RIETI	A1	A1				
PROVINCIA DI ROMA			A+	A+	AA-	AA-
PROVINCIA DI SAVONIA					AA-	AA-
PROVINCIA DI TORINO	Aa3	Aa3				
PROVINCIA DI TRAPANI					A	A
PROVINCIA DI TREVISO					AA-	AA-
PROVINCIA DI UDINE					AA-	AA-
PROVINCIA DI VARESE	Baa1				A+	A+
PROVINCIA DI VENEZIA					AA-	AA-
REPUBBLICA ITALIANA	Aa2	Aa2	A+	A+	AA-	AA-

GLOSSARIO

- B.O.** Benessere organizzativo
- BEI** Banca Europea Investimenti
- Bilweb** Bilancio on line
- CE.DLPE** Centro Didattico Permanente
- CIVIT** Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche
- CPI** Centri per l'Impiego
- c.s.** Customer satisfaction
- CSI** Centri Servizi Immigrati
- DG** Direzione generale
- DFP** Dipartimento Funzione Pubblica
- PdM** Piano di miglioramento
- PdO** Piano Dettagliato degli obiettivi
- PdR** Provincia di Roma
- PeC** Servizio Pianificazione e controllo (ora Servizio 3 della Direzione generale "Pianificazione e controllo-Innovazione e semplificazione amministrativa-Tutela privacy")
- PEG** Piano Esecutivo di Gestione
- PTPG** Piano Territoriale Provinciale Generale
- RPP** Relazione Previsionale e Programmatica
- S.I.D.** Sistema Integrato Determinazioni
- S.I.L.** Sistema Integrato Liquidazioni
- TUEL** Testo Unico degli Enti Locali (Dlgs 267/200)
- UPI** Unione Province Italiane